

I サービス・イノベーション研究会

サービス・イノベーションに関連する研究者を招聘したサービス・イノベーション研究会を開催し、プログラム開発のための情報収集を行っている。

1. 第1回

「インターナル・マーケティング—職務満足と生活満足—」

日時：2008年1月30日（水）午後2時開始

場所：明治大学14号館4階サービス・イノベーション・センター

議題：「インターナル・マーケティング—職務満足と生活満足—」

講演者：高橋昭夫(明治大学商学部教授)

2. 第2回「サービス・サイエンス」

日時：2008年3月11日（火）午後2時開始

場所：明治大学14号館4階サービス・イノベーション・センター

議題：「サービス・サイエンスとIBMのサービス化」

講演者：日高一義氏（日本IBM）

3. 第3回「Progress and Prospects of Service Management in Latin America」

日時：2008年4月14日（月）午後6時55分～午後8時25分

場所：明治大学アカデミーコモン9階 309C教室

議題：「Progress and Prospects of Service Management in Latin America」

講演者：Prof. Javier Reynoso

Graduate School of Business Administration and Leadership (EGADE),
at The Monterrey Institute of Technology (ITESM) in Monterrey, Mexico

4. 第4回「—日本のサービス企業への要望：天文学者の真似はやめよう。顧客を惑星のように捉え、まるで遠くにいて、変化がないと見なし、その表面的な現象と予測可能な軌跡だけに注目をする—インターナル・マーケティング」

日時：2008年5月27日（火）午後2時30分から午後4時30分

場所：明治大学14号館4階サービス・イノベーション・センター

議題：「—日本のサービス企業への要望：天文学者の真似はやめよう。顧客を惑星のように捉え、まるで遠くにいて、変化がないと見なし、その表面的な現象と予測可能な軌跡だけに注目をする—」

講演者：C a r l K a y

一橋大学大学院国際企業戦略研究科経営学博士（DBA）コース在籍

5. 第5回「グローバル化するサービス・ビジネスのマネジメント課題」

日時：2008年6月16日（月）午後1時30分から午後3時30分

場所：明治大学14号館4階サービス・イノベーション・センター

議題：「グローバル化するサービス・ビジネスのマネジメント課題」

講演者：黄 磷教授（神戸大学大学院経営学研究科）

6. 第6回「システムティック・サービス・イノベーション」

日時：2008年7月22日（火）午後7時00分から午後9時30分まで

場所：明治大学駿河台校舎アカデミーコモン9階309A教室

議題：「システムティック・サービス・イノベーション」

講演者：ベルンド・スタウス教授

ドイツ・Ingolstadt School of Management ,

Catholic University of eichstaett-Ingolstadt

7. 第7回「コンサルティング・サービスの実態 — サービス提供における変異性の視点から —」

日時：2008年9月26日（金）午後5時00分から午後7時00分まで

場所：明治大学14号館4階サービス・イノベーション・センター

議題：「コンサルティング・サービスの実態

— サービス提供における変異性の視点から —」

講演者：長島 直樹 富士通総研経済研究所上席主任研究員

新堂 精士 富士通総研経済研究所主任研究員

8. 第8回「インターネット検索サービス・イノベーションの現状と今後の展望」

日時：2008年10月31日（金）午後4時00分から午後6時00分まで

場所：明治大学14号館4階サービス・イノベーション・センター

議題：「インターネット検索サービス

～イノベーションの現状と今後の展望～」

講演者：山川義介氏 株式会社ALBERT（アルベルト）代表取締役会長

9. 第9回「流通イノベーションの発生要因」

日時：2009年1月21日（水）午後2時00分から午後4時00分まで

場所：明治大学14号館4階サービス・イノベーション・センター

議題：「流通イノベーションの発生要因」

講演者：木村達也 株式会社富士通総研経済研究所主任研究員

II 海外視察旅行資料

「サービスイノベーションの真髄を把握し、活用する人材育成プロジェクト」

～米国ビジネス・スクールにおけるサービス教育の実態把握～

行先	アリゾナ州立大学、カリフォルニア大学ロサンゼルス校（米国）
期間	2008年3月17日～2008年3月25日
同行者	グローバル・ビジネス研究科 近藤隆雄教授、富狭泰特任教授、山村能郎准教授

【報告事項】

1.W. P. Carey School of Business - Arizona State University

W.P.Carey School of Business を訪問。附属機関の Center for Service Leadership の S.W.Brown 教授と Mary Jo Bitner 教授に話を聞いた。

このビジネス・スクールは、さまざまなパターンの学生を抱えるが総計すると約1600人。2年間のフルタイム学生（昼間の授業に出席する学生）は180人。他に、夜間、経営者、オンライン、企業から受注するプログラムなどを展開している。教員数は190人。

□サービス教育

MBA: 7つの専攻分野に分かれていて、その中に Strategic Marketing and Service Leadership という領域がある。毎年、30名程度が入ってくる。サービスを専門とする教員は4名。科目は、Service Marketing and Management、New Product and Service Development, Service Projects Management などがあるが、サービス教育の特徴は、サービス分野だけに特化することなく、サービスをモノ製品と共存し、一体化した企業の主要な価値生産物と捉え、サービスを重要な要素とする企業経営に関連するブランド、リレーションシップ、E-コマース、B to B 関係など、様々な知識や技能の教育が総合的に配分されていることである。サービスが特別にある領域を形成し、その経営を取り上げると言うよりも、企業活動の結果としての価値生産を担う活動のすべてに関係している、と捉えている点が特徴的であり、これからの新しい方向を示している。

PhD: 現在、サービス分野では5名が在籍、これまで博士号を取得した学生は約20名である。

2.Anderson School of Business -University of California, Los Angeles

UCLA Anderson School of Business の Aimee Drolot 准教授に面会。

このビジネス・スクールは、フルタイム、パートタイム、エグゼクティブの各学生を総計して 1600 名である。米国のトップクラスの経営大学院であり、マーケティング分野だけで 18 名の教員を抱えている。

□サービス教育

MBA: この大学院の授業は基礎科目と選択科目に分かれているが、サービス関連の教育は **Selected Topics in Marketing** というコースにおいて行われている。サービス研究のみを専門とする教員はおらず、マーケティング商品を構成する一つの分野という扱いになっている。サービス化社会の意味や商品のモノとサービスの一体化といったトピックが取り上げられている。全体のカリキュラムの中で、サービス教育に対する重点はあまり大きくないという印象である。

PhD: 現在のところ、サービス研究を専門分野とする学生はいない。

3.SUNCITY(アリゾナ州)における公共サービス、医療サービス、エンターテイメント

- ・ SUNCITY の行政上の位置づけと公共サービス提供及び、その維持管理の方法に関する質疑応答
- ・ 同様に SUNCITY の住民サービス(医療、エンターテイメント等)に関する提供と維持管理についての質疑応答
- ・ SUNCITY の運営組織並びに運営資産に関する質疑応答
- ・ SUNCITY 住民サービス施設(一部)の見学
- ・ SUNCITY WEST の見学
- ・ 以上 SUNCITY 側の対応は VISITORS CENTER の Mr. PAUL HERRMANN

以上

「サービスイノベーションの真髓を把握し、活用する人材育成プロジェクト」

～ドイツおよびオランダのビジネススクールにおけるサービス教育の実態調査～

行先	インゲルシュタット、シュツツガルト（ドイツ）、マーストリヒト（オランダ）
期間	2009年3月7日～2009年3月16日
同行者	グローバル・ビジネス研究科 近藤 隆雄教授、山村 能郎准教授、王 京穂准教授

【報告事項】

1. Ingolstadt School of Management, Catholic University of Eichstaett-Ingolstadt

(3月9日月曜日、10:00a.m.～3:00p.m.)

サービスマネジメント学科長である Prof.Dr. Bernd Stauss による、「ドイツにおけるサービスリサーチ」に関するプレゼンテーション。また、現地の博士課程学生も交え、討論、意見交換を行った。

□ドイツにおける大学でのサービスマネジメント教育

1996年、Catholic University of Eichstaett-Ingolstadt はドイツで最初のサービスマネジメント学科である。ドイツでは、2001年では4校だったが現在では15の大学がサービスマネジメント学科を設置している。

□Ingolstadt School of Management

1989年に設立。学部、修士、博士、MAB教育のプログラムがある。約900人の学生が在籍している。教員と学生の比率は11:1であり、小グループにて授業がおこなわれる。

□学士課程・修士課程

3年の学士課程。2年間の修士課程の構成になっている。

学士課程では、まず方法論に関する基本的な知識、ビジネスアドミニストレーション、経済、ビジネスに関する法律など、マネジメントやコミュニケーションスキルに関する総論をカリキュラムとして構成としている。さらに、特定の業種に関するフィールド調査を行う。そして、主要な研究領域をひとつ選択するカリキュラム構成となっている。

修士課程では、3つの専攻がある。FACT(Finance, Accounting, Controlling, Taxation, and Business Law), MARKET(Market Oriented Corporate Management), Management

Science。

□Chair of Services Management (サービス・マネジメント学科)

‘私たちのビジネスはサービスである’を学科の使命に掲げ、学生、企業、地元コミュニティにサービスを提供することを心掛けている。

学生に対する教育では、常設のクラス(学部・修士)としてサービス・マネジメント総論、インターナショナル・サービス・マネジメント、サービス産業・マネジメント(例、ヘルスケア、e サービス)、サービス・オリエンテーション、サービス・パフォーマンス・マネジメント、カスタマー・ケア、サービス・マーケティング、サービス・マネジメント・セミナーがある。

企業の協力により、サービス問題に関するコンサルテーションを行っている。また、実業界からのゲストレクチャーや企業訪問なども取り入れている。さらには、国内外にとどまらずサービスマネジメント領域に関する問題意識を高めることがこの学科の目標であり、そのための印刷物の発行や学会を開催している。

□リサーチ・プロジェクト

顧客プロセスの分析によるサービス・イノベーションに取り組んでいる。それは、ブループリンティング手法を利用し、顧客プロセス指向のイノベーションに関するものである。

□ドイツでのサービス修士プログラム

University of Applied Sciences Heidelberg, Pforzheim Graduate School, Free University of Berlin, Stenden University Berlin, ISS Hamburg, Aachen University of Applied Science, Harz University of Applied Sciences, Vechta University of Applied Science (計8校)では、それぞれが異なる特色を持ったプログラムを組んでいる。

□サービス・マネジメント修士の為の教育コンセプト

Ingolstadt School of Management では、サービス・マネジメントのコンテンツをサービス・マネジメントの団体(ASSMI)と連携し開発した。特にITよりのコンテンツになっている。4つの部分にコンテンツを分けている。それらは、General management know-how, service management know-how, social skills, IT-service know-how である。

2.Fraunhofer Institute ServLab (IAO) (3月10日火曜日 10:30a.m.~4:30p.m.)

Fraunhofer Institute for Industrial Engineering のWalter Ganz(責任者), Thomas Meiren(主任研究員), Thomas Burger(研究員)による「Service Innovation and Research at Fraunhofer IAO」に関するプレゼンテーションを受けた。

□Fraunhofer 研究所に関する概要

1949 年設立。15,000 人の従業員。ヨーロッパ（ベルギー）をはじめアメリカ、アジア、モスクワなどにも研究所がある。1.5 億€の予算が組まれている。

□IAO に関して

IAO は 1981 年に設立され、220 人の職員と 240 人の学生アシスタントからなる。専門領域は、テクノロジー・マネジメント、組織開発、ヒューマンファクター、ヒューマン・リソース・マネジメント、インフォメーション・テクノロジーである。

□サービス・イノベーションにおける課題

現在、サービスにおける研究開発が必要とされており、また、サービス・リサーチやサービス・ビジネスに動向が強まっている。

□ServLab に関して

ServLab とは、新サービスを開発、テスト、シュミレートするための全体的なプラットフォーム組織である。3D による相互作用が可能なステレオプロジェクションを利用し、実際に人が 3D でサービス提供の疑似体験をし、サービスの効果が試されている。

3.Maastricht Business School, Maastricht University (3月13日金曜日 9:30a.m.~2:00pm)

Faculty of Economics and Business の学部長である Prof. Jos Lemmink による、教授法に関する説明。

□大学と政治経営学部の概要

1974 年に設立されたオランダの中では一番新しい大学である。学部は 1983 年に開設された。3500 人の学生と 320 人のスタッフにより構成されている。

□PBL (Problem Based Learning)

この大学では、PBL (Problem Based Learning) で講義が行われているのが特徴的である。これは、一方的に聞くだけの、受け身的な講義ではなく、学生が小グループ（約 14 名）となり、チューター（教員）1 名と共にディスカッション形式で行われる実用指向で双方向形式の教育システム (practically-oriented, interactive educational system) である。

具体的には、グループの中から、毎回、議長と書記を 1 名選出。事前の個人学習が土台となり、実際の授業は議長を中心に進められ、事前に与えられた問題の解決のために活発な議論を行う。チューターは、議論が本題から逸れた際に、議論の方向性の修正、また深

い議論となるようにコメントや疑問点を学生に投げかける役割を担う。

□PBL モデル

この PBL では、学生にかなり量の事前学習が必要とされ、その有無に応じてチュートリアル・グループでの議論の参加程度や成果に影響を及ぼすと思われる。また同時に、その議論をコントロールするチュートリアルの事前の準備や、議論中の運営能力が通常の従来型の講義形式の授業よりも重要だと感じた。しかしながら、卒業後は、実際のビジネスの現場で働く学生にとっては、このような参加型、かつ実践型の授業は将来に直結した指導法である。単なる一方的な講義形式よりはモチベーションも上がり、効果的な授業方式であると感じた。

以上

Ⅲ 明治大学におけるサービス教育

1. 受講生記録

当大学院のサービス関連の受講者は以下の通りである。

表 明治大学におけるサービス・イノベーション関連科目群

		2007年	2008年	2009年
サービス理論	サービス・マネジメント	37	15	21
	サービス・マーケティング	20	21	17
	同演習	18	11	11
	ヘルスケア・マーケティング	12	5	14
	同演習	12	5	6
情報通信論	情報システム	13	13	16
	同演習	14	13	14
	オペレーション入門	18	7	22
行動科学論	社会心理学		6	16
	消費者行動論	21	9	29
	流通論	51	32	40
一般経営理論	経営組織論			42
	イノベーション論		11	14
	ファイナンシャル・サービス・イノベーション			10

2. 授業内容

(1) サービス理論

■ サービス・マネジメント

<授業の概要・目的>

サービス・マネジメントは、サービス商品の提供を主たるオファーとするビジネスのマネジメントを取り上げる。サービスは、生産と消費の同時性という基本的な特徴を持っているが、このためにサービスの場合、生産と販売と消費が同時に同じ場所で起こることになる。したがって、サービスの販売を主たるテーマとする「サービス・マーケティング」とサービス生産組織のマネジメントを扱う「サービス・マネジメント」は重なってくる。実際、この二つの学問領域は相互互換的に使われることも少なくない。(普通、サービス経営の研究を米国ではサービス・マーケティングと呼び、ヨーロッパではサービス・マネジメントと呼ぶことが一般化している)。しかし、重なっているととしても、企業の外部適応をサービス・マーケティングとし、内部適応をサービス・マネジメントとすることは可能であ

り、本講義ではこの分類にしたがってトピックを分類している。つまり組織構造や従業員管理、サービス品質の問題などを内部適応の課題として区分をしている。つまり、サービス経営の研究へ、ほとんどの決定が外部適応と内部適応の両方を視野にした議論が必要とするが、本講では比較的变化の少ない構造的要素をサービス・マネジメントのトピックとして扱うこととする。それ故、受講生諸君は、本講義と平行してサービス・マーケティングの講義も受講することを強く薦める。そうでなければ、全体的なサービス経営を把握することは難しいと考えられるからである。

<授業内容>

- 1 イントロダクション
授業の進め方、サービスの定義、特徴などの説明
- 2 サービスの分類
サービスの本質は価値創造的な活動であるためさまざまな分類が可能だが、各分類を紹介すると共に、そのマネジメント的なインプリケーションも検討する。
- 3 サービス・マーケティング・ミックス
製品、立地、価格、プロモーションの4P 以外にサービス経営では、人材、過程、物的要素の3つのP も含まれる。
- 4 サービス品質
サービスの品質はモノ製品の品質評価とは異なる特徴を持っている。その対比やサービス品質の評価の手法など。
- 5 サービス・デリバリー・システム
サービス・マーケティング・ミックスの立地や流通 (Place) 部分について検討する。
- 6 サービスの価格
サービスの価格設定について検討する。
- 7 サービス・コミュニケーション
サービス経営における宣伝、広告の特殊性と手法など。
- 8 エンパワメント
サービス経営では、生産と消費の同時性の特徴から従業員のエンパワメントが重要な課題となる。
- 9 キャパシティ・マネジメント
キャパシティ・マネジメントはサービス・オペレーション上の重要な課題である。サービスでは需要と供給が一致しないことが多いが、どのようにキャパシティ・マネジメントを行って、この不一致を少なくするか考える。
- 10 カスタマー・エクティ
カスタマー・エクティとは顧客資産のことである。顧客資産は現有の顧客が生むであろう将来価値を問題とする。
- 11 サービス・デザインとイノベーション
サービス・イノベーションの意味、モノ・イノベーションとの違い、その方法などを論ずる。

■サービス・マーケティング

<授業の概要・目的>

サービス・マーケティングは、サービスを核とする商品のマーケティングを取り上げる。ただしサービス商品といっても、サービスだけがその構成要素ではなく、モノ製品も含んでいる場合も少なくない。ある種のサービスではサービスが大部分を占めるが、他のサービスではモノ製品を重要な構成要素としているからだ。つまり、サービス・マーケティングの対象となるビジネスには、サービスが主たる構成要素である教育、金融、医療といったものから、顧客にモノ製品が渡るレストラン、小売業などや航空業、ホテル業など物的な装置が手段として重要なサービスまで幅広く存在する。サービス・マーケティング論は、物的要素を手段として利用しながらも、サービスが中心的な価値生産の役割を果たし、無形の価値を提供する商品を主たる研究対象とすることになる。サービス・マーケティングは、1950年代から欧米を中心に誕生し、現在ではマーケティング分野の重要なサブ・ディシプリンとなっている。これまではサービス・ビジネスの研究は、サービスの業種ごとの研究が行われていた。例えば、ホテル経営論、金融経営論、医療管理論といった具合である。サービス・マーケティング論は、こうした具体的なビジネスの枠を超えて、サービス提供を中心とするビジネスが、サービス自体の特徴を踏まえて、どのような経営が可能かを論じるものである。現代は、「所有から使用へ」という言葉で表されるように、サービス経済化の時代に入っている。実際、わが国で生産される富の7割はサービス関連であり、就業者の6割5分はサービス関連の仕事をしている。そこでサービスの研究は今後ますますその重要性を増していくと予想される。また、今日のように競争の激しい企業環境では、モノ製品の品質だけでは差別化が困難になり、どのように付加サービスを提供するかが商品の差別化のポイントになりつつある。その意味で製造業にとってもサービスの研究は等閑視できない課題である。(なお付け加えれば、わが国では残念ながら、いまだサービスの研究は盛んではない。本大学院以外でサービス・マーケティングやサービス・マネジメントの講座が提供されている教育機関は多くはない。)

<授業内容>

1 インTRODクシヨN

本講義の概略、進め方、評価方法などの説明を行い、合わせて「サービス」とは何かについてイメージがつかめるように簡単な説明を行う。

2 サービス経済化と社会

日本を始め経済先進国のほとんどの経済はサービス化経済の様相を呈している。そうした現状の説明と、現在進行しているサービス経済化の主要な変化の一部である製造業のサービス産業化の傾向についても言及する。

3 サービスの本質と特徴

サービスとはいったい何であり、それはモノ製品と対比した場合、どのような特徴を持つかを明らかにする。

4 商品としてのサービス

サービスそのものと顧客接点にあるサービス商品とを区別しなければ、対象を明確に認識することはできない。この二つの違いと関係を明らかにする。

5 ソリユーション (モノとサービスの融合)

実際に顧客に提供されるサービス商品は、サービスと物的要素の混合したものである。それは顧客に対するトータルなソリューションの特徴を備えていなければならない。

6 サービス・マネジメント・システム (I)

現実のサービス・マーケティングを考える場合、検討しなければならないサービス・システムの要素を取り上げる。

7 サービス・マネジメント・システム (II)

前講の続きである。

8 顧客満足

サービス消費の一つのアウトプットである顧客満足 (CS) について検討する。

9 顧客価値

商品は顧客に対して一定の価値を作り出すことに存在意義があるが、サービス商品の顧客価値の特徴を明らかにする。

10 サービス・プロフィット・チェーン

企業活動は最終的には一定の利益を創出しなければならないが、サービス・システムがどのような構造とダイナミックスによって利益を生み出していくか、について検討する。

11 リレーションシップ・マネジメント

モノ商品に比べてサービス商品では、顧客との長期的な関係を構築することが、長期的な利益創造に大きく影響を与える。顧客との長期的な関係をどのように構築するかについて検討する。

12 サービスと情報

情報化の進展によって、サービス生産も大きな変革を迫られている。サービスの観点から今日の情報化の影響を検討する。

13 サービス・デザイン

企業は外部環境の適応のために、新しいサービス商品を次々に生み出すことを求められているが、新しいサービスを開発するにはどんな視点からどのような要素を取り上げたらよいかを検討する。

■ サービス・マーケティング (演習)

<授業の概要・目的>

サービス・マーケティングの理論とその適応事例をグループワークを通して学習することが目的である。社会科学の理論とは複数の変数間の関係とそこに発生する法則性を規定するものだが、理論を本当に理解し使えるようにするには、具体的現象に対して演繹的に理論を使って説明すると同時に、その現象を検討して帰納的に理論のカバーできない点や問題点を明らかにする作業が必要である。本演習はそうした知的な作業を行うことを狙っている。

<授業内容>

進め方は次の通りである。参加者は、あらかじめ指定した文献や資料を授業の前に熟読し、内容を分析してグループディスカッションに臨む。事前にその回の内容発表者と問題提起者を決めておき、まず内容発表者がその回の自分の担当部分の内容を参加者に報告する。問題提起者は、その回のテーマにふさわしい問題提起を行う。内容発表者と問題提起者は、事前に参加者人数分のレジメを用意し、当日配布しなければならない。問題提起者はその回のディスカッションリーダーの役割を担当する。参加者は問題提起者の提起した

課題を中心にディスカッションを行い、理論と現実についての理解を深める。教員はディスカッションに参加し、リソースパーソンとしてコメントする。

■サービス・マネジメント

<授業の概要・目的>

サービス・マネジメントは、サービス商品の提供を主たるオファーとするビジネスのマネジメントを取り上げる。サービスは、生産と消費の同時性という基本的な特徴を持っているが、このためにサービスの場合、生産と販売と消費が同時に同じ場所で起こることになる。したがって、サービスの販売を主たるテーマとする「サービス・マーケティング」とサービス生産組織のマネジメントを扱う「サービス・マネジメント」は重なってくる。実際、この二つの学問領域は相互互換的に使われることも少なくない。（普通、サービス経営の研究を米国ではサービス・マーケティングと呼び、ヨーロッパではサービス・マネジメントと呼ぶことが一般化している）。しかし、重なっているとしても、企業の外部適応をサービス・マーケティングとし、内部適応をサービス・マネジメントとすることは可能であり、本講義ではこの分類にしたがってトピックを分類している。つまり組織構造や従業員管理、サービス品質の問題などを内部適応の課題として区分をしている。つまり、サービス経営の研究へ、ほとんどの決定が外部適応と内部適応の両方を視野にした議論が必要とするが、本講では比較的变化の少ない構造的要素をサービス・マネジメントのトピックとして扱うこととする。それ故、受講生諸君は、本講義と平行してサービス・マーケティングの講義も受講することを強く薦める。そうでなければ、全体的なサービス経営を把握することは難しいと考えられるからである。

<授業内容>

1 イントロダクション

授業の進め方、サービスの定義、特徴などの説明

2 サービスの分類

サービスの本質は価値創造的な活動であるためさまざまな分類が可能だが、各分類を紹介すると共に、そのマネジメント的なインプリケーションも検討する。

3 サービス・マーケティング・ミックス

製品、立地、価格、プロモーションの4P 以外にサービス経営では、人材、過程、物的要素の3つのP も含まれる。

4 サービス品質

サービスの品質はモノ製品の品質評価とは異なる特徴を持っている。その対比やサービス品質の評価の手法など。

5 サービスのチャネルとデリバリー・システム

サービス・マーケティング・ミックスの立地や流通 (Place) 部分について検討する。

6 サービスの価格

サービスの価格設定について検討する。

7 サービス・コミュニケーション

サービス経営における宣伝、広告の特殊性と手法など。

8 従業員管理

従業員満足やインターナル・マーケティングの問題を動機付け、知識・技能訓練、価値観など関連させて検討する。

9 サービス・エンカウンター

サービスは生産と消費の特徴から、顧客がサービスに出会うサービス・エンカウンターが非常に重視される。「真実の瞬間」などの考え方を含めこの問題を検討する。

10 エンパワメント

サービス経営では、生産と消費の同時性の特徴から従業員のエンパワメントが重要な課題となる。

11 モノ要素とサービス

サービス経営では、物的な要素はサービス生産の手段として、またマーケティング上の手段として重要な役割を担っている。

12 苦情対応（サービス・リカバリー）

これから個客化の時代を迎え、苦情対応は企業の重要な手法となる。その概要、考え方など。

13 サービス・イノベーション

サービスのイノベーションについて、理解と具体策について検討する。

■ヘルスケア・マーケティング

<授業の概要・目的>

わが国の医療業界は現在大きな改革を迫られている。一つには今後ますます人口の高齢化と少子化が進展することが予想され、医療サービスが受ける人数が増える一方、その費用を支払う人の層は縮小するからである。医療機関は効果性と効率性を両立させる道を探さねばならない。また情報化の進展にともなって、一般人の医療知識が増大し、また組織の情報公開は普通のことになりつつある。患者の適切な医療への期待は従来とは比較できない水準で高まっているのである。したがって医療機関が生き残っていく道は、高品質の医療サービスを提供することによって患者数の拡大を図り、同時に効率的な運営を実行することである。つまり医療機関は潜在患者によって「選ばれる病院」にならなくては存続することの難しい時代を迎えている。ヘルスケア・マーケティングは、医療機関のマーケティングを取り上げる。マーケティングとは、上手に話をして潜在顧客になにかを売り込むことではない。顧客が自ら選択して取引を望み、企業を訪れてくれる仕組みを構築することである。そのためには顧客にとって価値の高い商品を提供しなければならない。こうしたマーケティングとりわけサービス・マーケティングの発想を医療機関の特殊性を踏まえて展開するのがヘルスケア・マーケティングの目的である。なお、従来からある病院管理学や病院経営論と異なるのは、あくまで顧客（患者）視点に立って、顧客が自ら望んで医療サービスを求めて来院してくるような組織的システム的な体制をどう作りあげるかをテーマにする点である。つまり効果性と効率性をともに満足させる高品質の医療サービスを提供するには何をすべきかを検討する。

<授業内容>

- 1 今、医療機関に求められていること。医療業界の現状
医療機関の経営環境の検討と現状
- 2 医療機関の存続条件
環境への外部適応と内部適応および効果的な医療サービスの提供と効率的な組織運営
- 3 医療組織の経営活動
経営組織論とマーケティング活動
- 4 医療組織の経営戦略
経営戦略論の組み立てと医療組織への適用
- 5 医療のサービス・マネジメント・システム
サービス・マネジメント・システムの構造と青梅慶友病院のケース
- 6 顧客資産の発想と顧客価値
顧客資産と3つの領域（顧客価値，ブランド資産，関係性資産）
- 7 医療品質と測定
サービス品質の評価と医療サービスへの適用
- 8 患者満足の問題
顧客満足の考え方と仕組み
- 9 病院のインターナル・マーケティング
インターナルマーケティングとエンパワメント，従業員満足の発想
- 10 効率的病院経営
医療組織に適応できる効率的組織運営（バランス・スコア・カードの考え方）
- 11 情報化と医療サービス
医療における情報化の活用と将来性
- 12 医療組織のブランド形成
ブランド管理とブランド形成の方法
- 13 医療組織のリレーションシップ管理
患者リレーションシップの構築と運営

■ヘルスケア・マーケティング（演習）

<授業の概要・目的>

この演習は、講義のヘルスケア・マーケティングで取り上げた内容に関連した項目を異なった視点から検討することによって、より理解を深めることを目的としている。

<授業内容>

ここでは、適切な文献を選び、それを熟読することで、講義で学習した内容を実際場面に翻訳して身につけるための演習を行う。そのため、各回に文献の内容を要約し報告する担当と問題提起を行う担当の二人を決め、二人の内容の発表と問題提起を基にディスカッションを行う。

(2) 情報通信論

■情報システム

<授業の概要・目的>

自社独自で情報システムを開発する時代から ERP 等のパッケージや ASP を利用して情報システムを構築する時代になった。つまり開発から構築の時代になっている。それと共に、情報システム部門のアウトソーシングの余波として、システム要員の削減が行われ、情報システム部門の能力の低下という現象が起こってきた。こうした状況下で ERP という自分たちのノウハウが生かせないブラック・ボックスとしてのパッケージ導入が始まり、企業の情報システム部門は為すすべもなく外部コンサルタントにお任せするしかないという状態が発生した。

こうした状態に追い打ちをかけるように、業界再編成の波が押し寄せ合併に伴う情報システム統合という難問が発生し、情報システム部門の弱体化が社会的な問題になって来た。特に、みずほ銀行の合併に伴うトラブルが表面化したことにより、銀行の信用が揺らいだという事件があり、「合併」が問題中心であるかのごとくマスコミでは話題にされてしまったが、それは情報システム構築の特殊例に過ぎず、一企業内でのシステム統合がうまくいかなかったという現象の余波であるに過ぎない。

こうした社会変化の中で、状況変化に対応しやすい柔軟な構造の情報システム（継ぎ接ぎだらけの上辺だけ連携したシステムではない）を構築するために、情報システムの企画部門の要員として自社のビジネスを分析し、システムを企画するための視点を得ることが重要になっている。本講座ではシステム・アナリストが情報システムの分析を行うという立場をとらず、コンサルタントまたは、情報システム部門が現場のユーザーに手法を提供し、現場の人自らがモデリングを行う「プロセス・コンサルティング」を前提として、モデリング手法の体験学習を行う。

<授業内容>

1 情報システム部門が抱える問題

今や、情報システムの統合が障害になって企業の合併スケジュールに支障がでるという問題が発生している。この問題の根本的な原因について検討する。

2 ソフトウェア工学と開発方法論とプロセス・コンサルテーション

企業固有のデータモデルは、ビジネスのドメインが変わらなければ変化することはない。その安定したモデルを分析するための手法をソフトウェア工学に求め、それをじつげんするための開発方法論についても検討を行う。

3 ケース・スタディーI

4 ケース・スタディーII

5 概念データモデル

現場主導で安定した企業のビジネスモデルを作成するための手法の解説と初歩的な練習を行う。

6 モデリング（航空会社）

モデリングの手始めとして、航空会社の時刻表を手掛かりにしモデリングの方法を学ぶ

7 モデリング（企業）I

モデルの書き方が理解できた上で、企業の基幹業務を対象にデータモデルを書く。

8 モデリング（企業）II

同上

9 モデリング（企業）III

同上

10 モデリング（企業）IV

同上

11 モデリング（コンビニ）I

コンビニの既存のモデルを描く

12 モデリング（コンビニ）II

同上

13 モデリング（コンビニ）III

コンビニをベースに新規ビジネスを検討する。

■情報システム（演習）

<授業の概要・目的>

自社独自で情報システムを開発する時代から ERP 等のパッケージや ASP を利用して情報システムを構築する時代になった。つまり開発から構築の時代になっている。それと共に、情報システム部門のアウトソーシングの余波として、システム要員の削減が行われ、情報システム部門の能力の低下という現象が起こってきた。こうした状況下で ERP という自分たちのノウハウが生かせないブラック・ボックスとしてのパッケージ導入が始まり、企業の情報システム部門は為すすべもなく外部コンサルタントにお任せするしかないという状態が発生した。

こうした状態に追い打ちをかけるように、業界再編成の波が押し寄せ合併に伴う情報システム統合という難問が発生し、情報システム部門の弱体化が社会的な問題になって来た。特に、みずほ銀行の合併に伴うトラブルが表面化したことにより、銀行の信用が揺らいだという事件があり、「合併」が問題中心であるかのごとくマスコミでは話題にされてしまったが、それは情報システム構築の特殊例に過ぎず、一企業内でのシステム統合がうまくいかなかったという現象の余波であるに過ぎない。

こうした社会変化の中で、状況変化に対応しやすい柔軟な構造の情報システム（継ぎ接ぎだらけの上辺だけ連携したシステムではない）を構築するために、情報システムの企画部門の要員として自社のビジネスを分析し、システムを企画するための視点を得ることが重要になっている。本講座ではシステム・アナリストが情報システムの分析を行うという立場をとらず、コンサルタントまたは、情報システム部門が現場のユーザーに手法を提供し、現場の人自らがモデリングを行う「プロセス・コンサルティング」を前提として、モデリング手法の体験学習を行う。

<授業内容>

「情報システム」とワンセットで行い、「情報システム」で行った講義または問題提起に対してディスカッションを行う。後半は、「情報システム」と同期を取り「データモデリング」のトレーニングを行う。

- 1 情報システム部門が抱える問題
- 2 ソフトウェア工学と開発方法論とプロセス・コンサルテーション
- 3 ケース・スタディーI
- 4 ケース・スタディーII
- 5 概念データモデル
- 6 モデリング (航空会社)
- 7 モデリング (企業) I
- 8 モデリング (企業) II
同上
- 9 モデリング (企業) III
同上
- 10 モデリング (企業) IV
同上
- 11 モデリング (コンビニ) I
コンビニの既存のモデルを描く
- 12 モデリング (コンビニ) II
同上
- 13 モデリング (コンビニ) III
コンビニをベースに新規ビジネスを検討する。

■オペレーション入門

<授業の概要・目的>

この「オペレーション入門」では、実務の中で「業務オペレーション」に焦点を当て、現場のオペレーションの改革をすることにより、「オペレーション・エクセレンス」を達成する方法を知ることが目的としている。

<授業内容>

- 1 オリエンテーション
業務システムを使って、業務処理と業務システムの関係を体験的に学習する。
- 2 ビジネス・プロセスとプロセス・イノベーション
業務活動を「機能」としてではなく、「ビジネス・プロセス」として理解するためにその概念と歴史的な背景を理解する。また主要なビジネス・プロセスを概観する。
- 3 プロセス・イノベーション
プロダクト・イノベーションとは異なり、業務の仕組みの改革であるプロセス・イノベーションの特徴を理解する。
- 4-13 ケース・スタディー
プロセス・イノベーションの事例を中心にケースを取り上げ、そこで起きたイノベーションの内容を分析する。ケース・スタディーでは、1ケースについて2回のディスカッションを行う。1回目はグループディスカッションとし、2回目に全体のディスカッションを行う。

(3) 行動科学論

■ 社会心理学

<授業の概要・目的>

授業テーマを「信頼と社会的評価の社会心理学」とする。「金をもうけるために産地偽装した」と公言した経営者がいた。この発言は、われわれが生きている、この時代が欲望の沸騰したアノミックな社会状態にあることを象徴している。

本講義は、そうした状況にある今、ここにある現代の日常を「信頼と社会的評価」を鍵概念にして読み解くことを目的とする。

関係性の基礎を成す「信頼」については、崩壊しつつある同質的共同性に基づく「信頼」から異質性に基づく新たな「信頼」の構造化は可能なのか等々について考察する。社会的評価については、われわれは何を基準に人々を判断し、評価しているのかについて、いくつかの所論を示しながら現代社会の有する負の一面を考察する。

<授業内容>

1 ガイダンス, 定義

内容と方法について; 信頼の定義, 信頼と誠実

2 信頼は何に基づくのか(1)

個人と個人, 個人と組織における信頼は, ブランド, 伝統あるいは倫理観に基づいている, 討議。

3 信頼は何に基づくのか(2)

システム信頼, 討議。

4 社会の相違と信頼

同質的社会の信頼と異質的社会の信頼。

5 経営者の倫理観

ケーススタディから見る経営者の企業倫理観, 討議。

6 不確実な倫理観

倫理観は共有されていない, いる, 討議。

7 経済的アノミー

経済的アノミー, 家族的アノミー等アノミー理論の解説。

8 経済的精神的アノミー

アノミー現象としての無限の欲望とその結末, 討議。

9 社会的自殺, 暴力

自殺の社会的文化的要因, 暴力性の社会心理的要因分析。

10 逸脱理論

逸脱の伝統的アプローチ及びラベリング理論の解説。

11 スティグマと社会的評価(1)

信頼を失うこと, スティグマ理論と評価されること。

12 社会的評価(2)

社会的アイデンティティと個人的アイデンティティについて。

13 偏見の社会心理

偏見の心は、いつ生まれる。エスニスティ社会を前提にして考える。

■消費者行動論

<授業の概要・目的>

この授業では、企業のマーケティング施策（製品、価格、小売チャネル、販売促進）に対し消費者はどのように反応し意思決定を行うか、あるいは企業の施策効果に対する考え方の背景にはどのような消費者行動の仮定が想定されているかについて検討することを目的としている。消費者とは我々自身、つまり授業に参加する皆さん自身に他ならない。したがって、消費者行動を考えるということは、自分自身の消費行動を考えること、自分自身の銘柄選好や購買意思決定の過程を振り返ることからスタートし、その一般性を批判的に確認検証することが必要であり、この授業の目的でもある。

●授業内容

授業では、マーケティングの具体的なテーマを取り上げて、関連文献（論文等）を参照しながら、講義とディスカッションを行う。各回の授業のテーマは以下を予定している。

- 1 授業の進め方のオリエンテーションと課題の提示
- 2 マーケティングと消費者行動 概説（1）
- 3 マーケティングと消費者行動 概説（2）
- 4 製品戦略と消費者購買行動その1 製品属性と銘柄選好
- 5 製品戦略と消費者購買行動その2 知覚品質
- 6 製品戦略と消費者購買行動その3 ブランド・エクイティ
- 7 価格と消費者購買行動その1 参照価格
- 8 価格と消費者購買行動その2 価格と品質の関係
- 9 小売店舗と消費者購買行動 店舗選択
- 10 販売促進と消費者購買行動その1 消費者情報処理
- 11 販売促進と消費者購買行動その2 コミュニケーション効果
- 12 販売促進と消費者購買行動その3 顧客満足
- 13 総括

■流通論

<授業の概要・目的>

流通とは「生産者から消費者へ商品を移転させる活動および現象」を指す。したがって、流通の研究は、生産者、消費者、商品、移転などを定義しつつ、生産から消費に至るプロセスを解明していくことになる。本講義もこの解明を目的とするが、特に次の点を意識した授業を行なう。

グローバル化、情報化などによって流通は大きく変わりつつある。とりわけ流通外資の参入、ネット店舗の抬頭は日本の流通を大きく変えつつある。本講義では、第1に、流通はどう変わってきたか、それはどんな理論で説明できるのか、ということをもとに明らかにする。第2に、情報化やグローバル化について学びつつ、それが流通をどう変えるか

を議論する。

基礎知識を踏まえつつ、新しい理論を積極的に取り入れ、大胆に将来を展望してみたい。

<授業内容>

1 流通の意味・意義

流通とは何か。それは社会的にどんな貢献をしているのか。また、それは社会のどんな要因によって変化するのか。

2 流通の機能

流通は生産と消費との乖離を架橋する機能をもつが、これを具体的に明らかにする。

3 流通を構成する機関

流通活動を担う機関としてどんなものがあるか。また、それらはどんな活動を行なっているか。

4 消費者の購買行動と流通システム

消費者の購買行動と流通システムとの関係について明らかにする。

5 生産と流通システム

生産が流通システムとどのように関わっているかについて明らかにする。

6 小売の理論

小売に関する重要な理論をレビューし、その説明力について検討する。

7 卸売の理論

卸売に関する重要な理論をレビューし、その説明力について検討する。

8 メーカーの流通活動について

メーカーが流通過程にどう介入するかについて、理論的に明らかにする。

9 流通の歴史的変化

現在に至るまで流通はどのように変化してきたか、またそれはどんな要因によるのかを明らかにする。

10 流通外資の参入

流通外資の参入を促す要因は何か。流通外資はどんな戦略を展開するのか。

11 情報化と流通

情報化は流通をどう変えるか。これとグローバル化との関係をどう説明するか。

12 ネット店舗の抬頭

ネット店舗（バーチャル小売）の抬頭とその要因を明らかにする。

13 流通の未来

流通は将来どう変わるかについて議論する。

(4) 一般経営論

■経営組織論

<授業の概要・目的>

組織論は大きく「マクロ組織論」と「ミクロ組織論」の二つに分類することが出来る。経営組織論はこのうちの「マクロ組織論」を取り扱う。（ちなみに「ミクロ組織論」は組織行動論で扱う）マクロ組織論は組織の形態を考察する「組織構造論」と分業と調整を以

下に果たしていくかを考察する「組織過程論」から主に成り立つ。本講義ではこの二つの領域を主として扱い、マクロ組織論の基本的な理論を学ぶ。加えて、近年語られることの多いグループ経営の問題や、ネットワーク組織論の概念についても議論を進めたい。経営組織論において、組織構造論と組織過程論の研究を通じて我々が目指すべきところは、組織デザイン力を向上させることである。組織をデザインするとはいかなることか、効果的な組織を構築するために考慮すべき点は一体何か、など理論だけにとどまらず理論の実践を念頭において講義を行う。講義は主として野田からのレクチャーを中心に行うが、学生同志のグループディスカッションや全体での討議も適宜織り交ぜる予定である。受講者に組織論に関する知識を要求しないが、自らの今までの組織体験を重視し、概念・理論と実体験との対比を行いながら議論を進める方法をとりたい。ゆえに、講義中の議論への積極的な参加が前提となることを銘記されたい。

<授業内容>

1 インTRODakション～マクロ組織論を学ぶ

組織とは何か？マクロ組織論とミクロ組織論の全体を概観する。

2 組織構造論（1） 組織構造論の歩み

マックス・ウェーバーから始まる公式的組織に関する諸説を概観する。組織論の流れを感覚的につかんで欲しい。

3 組織構造論（2） コンティンジェンシー理論

組織構造論の代表的な考え方であるコンティンジェンシー理論の成立とその内容について考察する。

4 組織デザイン（1） 戦略と組織

戦略は環境に従い、組織は戦略に従う。故に組織は環境に従う。環境と組織の対応関係はコンティンジェンシー理論で述べる通りだが環境と組織の媒介変数である戦略について組織論的に考察したい。

5 組織デザイン（2） 組織デザインの実際

分業と調整機能。組織デザインの2大要素を具体的に小組織を設計するにはどう扱うのか。具体的な方法論を解説する。

6 組織デザイン（3） 組織の基本形

組織をまったく白紙からデザインする人は少なからう。手本とするプロトタイプがあって、これを手本に設計するのが通例だ。組織デザインの基本形をここでは学ぶ。

7 組織デザイン（4） 分業の理論

分業には垂直分業、水平分業、機能別分業、並行分業などのタイプがある。分業の基本理論について理解する。

8 組織過程論（1） 調整の理論

組織デザインの次なるステップは分業した機能の相互調整である。事前調整としての標準化、事後調整としての階層化、直接的調整の可能性などの調整の理論を学ぶ。

9 組織過程論（2） コンフリクトの調整

組織を運営する上でコンフリクトは悪意のありなしに関わらず想定せざるを得ない大きな問題である。組織内のコンフリクトはいかにして解消されるべきであろうか。基本的な考え方を学ぶ。

10 組織能力（1） 創造性を育む組織

組織にある機能を持たせるために特有の組織構造・組織過程を設計することが大切である。際立った組織能力を得るためにいかなる組織デザイン的な工夫がなされるか考察する。

11 組織能力（2） グローバル調整組織

同上

12 ネットワーク組織

マクロ組織論の最後のテーマは組織間連携の問題である。親会社・子会社のグループ組織問題、企業間ネットワークの成功例など、組織と組織の関連性の問題に焦点を当てる。

13 マクロ組織論の総括

講義全体を通じて学んだマクロ組織論の諸問題について包括的に議論する。学生各自は本コースで学んだ組織デザインの知見についてシェアリングすると共に疑問点を十分解消して欲しい。

■イノベーション論

<授業の概要・目的>

イノベーションとは、「技術革新」と訳される事が多いのですが、必ずしも技術だけではなく、「社会に持続した発展をもたらす人間の創造的活動」であり、「経営革新」も含めます。蒸気機関の発明により産業革命が推進され、その後数々の画期的技術革新が生活者に多くの変化をもたらし、豊かな暮らしを実現して来ました。そもそも人間は豊かで幸せな人生を送るために勉強もし、仕事もし、社会に貢献するのだと思いますが、それを実現するための担い手が、現代では企業であり、企業の発展なくしては人類の発展はないと言っても過言ではない。企業の発展に欠かせないものが、イノベーションだと考えられる。

シュンペーターは、経済発展の推進には自然発生的、連続的発展に期待するのではなく、企業家を中心とした経営資源の「新結合」（イノベーション）が必要である事を最初に指摘した。ドラッカーはこの流れを継承しつつ、技術の発明だけではなく経営管理の重要性に着目し、創造的破壊を実践できるように体系化、その方法論を示した。

イノベーションを余りにも難しく考え過ぎている人も多いが、本講義では、そもそもイノベーションとは何か、なぜイノベーションが必要なのか、次にその歴史的背景を学んだ後に、実際に講師が行なったメーカーで開発から上市するまでのマネジメントやマーケティング、その他各社の具体的な事例を説明することで理解を深めていきたい。

またイノベーションを起こす人をアントレプレナーと言うが、メーカー、商社を経てリアルアントレプレナーとして3社のベンチャーを創業し、現在も新しい検索エンジンやレコメンドエンジンを開発している経験を生かし、ベンチャーにおける差別化戦略、組織、資金調達の実際、マネジメントや、最新の e ビジネスの動向、今後のイノベーションの方向性についても、毎回トピックという形で触れたい。

<授業内容>

1 講義の進め方、全体の俯瞰

イノベーションとは何か

- 2 なぜイノベーションが必要なのか
イノベーション生成の原則
- 3 イノベーション論の俯瞰
3大イノベーション論者の特徴
- 4 ヨーゼフ・シュンペーターのイノベーション論
創造的破壊
- 5 今なぜシュンペーターが注目されるのか
企業家とその役割
- 6 P.F. ドラッカーとは、ドラッカーはなぜ難解なのか
P.F. ドラッカーを理解する上での言葉の定義
- 7 P.F. ドラッカーのイノベーション論（1）
マーケティングとイノベーション
- 8 P.F. ドラッカーのイノベーション論（2）
イノベーションの7つの機会、イノベーションの原理
- 9 クレイトン・クリステンセンの破壊的イノベーション論
持続的イノベーションと破壊的イノベーション
ローエンド型と新市場型破壊的イノベーション
- 10 チャン・キムとモボルニュのブルーオーシャン戦略
ジェフリー・ムーアのライフサイクルイノベーション
- 11 ケース・スタディー
身近な事例を今まで学んだイノベーション論にあてはめて討論
- 12 ベンチャービジネスの実際
起業、資金調達、組織、商品開発、広報、人材育成
- 13 グループ討議
テーマを決めて、イノベーションとは何か、イノベーションはどうすれば起こせるかをグループに別れて討議します。

■ファイナンシャル・サービス・イノベーション

<授業の概要・目的>

金融サービスは大変広い概念である。当授業は、伝統的な決済業務から最新の電子マネー、リスク管理まで金融サービスを捉え、その進化の道筋を安全性、利便性、収益性、リスク管理機能、資源配賦機能という角度から考察し、今後の進化の方向性について議論する。また、今日の金融サービスは多くのコンピューターシステムとネットワークの上に成立している。当授業は、金融とITの接点にもフォーカスを当て、金融の情報システムの機能に関する概念的な理解も目的の1つである。授業を通じて、ビジネススクールと金融サービスとの接点、金融サービスとITとの接点を発見したい。学生の発表・討論するディスカッションの時間を十分に用意する。

<授業内容>

- 1 イントロダクション

- 2 金融サービス
金融仲介サービス，金融の機能，金融サービスの本質と金融サービス・イノベーションの特徴
- 3 安全性の提供：決済と決済システム
大口決済：資金決済と証券決済，大口決済とリスク回避，大口決済のインフラ，リテール決済とそのネットワーク，金融 EDI，CMS システム，個人決済
- 4 ディスカッション
決済におけるコアサービスとサブサービス，コアサービスとユーザー満足度，サブサービスとユーザー満足度，大口と個人の違い，サービス・イノベーションの2つの方向性，収益・リスク平面上にみるイノベーション投資
- 5 利便性の提供：クレジットカードと電子マネー
クレジットカードの歴史，システムとビジネスモデル，審査と与信管理，不正使用・偽造との戦い，IC カード，電子マネー，利便性を軸に進化する電子マネー，B2C のキーデバイスとしての進化
- 6 ディスカッション
カードと電子マネーのコアサービス，サブサービスと顧客満足度，サブサービスの進化に関する考察
- 7 リスク管理・収益性の提供
プライベートバンキング，投資信託，年金，ヘッジファンド，マス対象サービスと富裕層対象サービスの違い
- 8 ディスカッション
マス対象サービスと富裕層対象サービスの違い，運用商品の特徴，リスクと収益を軸にした顧客満足度，運用商品の設計
- 9 IT 技術と金融サービスの進化
金融サービスの本質，IT 技術と金融サービスの進化，銀行と証券会社のシステム，インターネット証券とインターネット銀行
- 10 資源配賦機能の提供：自由化と金融サービスの進化
金融と経済の自由化，リスク管理の潮流，金融派生商品の成長
- 11 ディスカッション：サブプライムローンから
金融機関と経済の秩序，経済における資源配賦機能，資源配賦の意思決定の主体，市場の役割と金融サービスの本質，新しい秩序と新しい金融サービス
- 12 金融サービスと法について
- 13 まとめ

IV 明治大学におけるサービス・イノベーション・シンポジウム

テーマ：『21世紀サービス化社会への飛躍～サービス・イノベーションの構図』

日時 2009年11月17日(火) 14:30～

場所 明治大学駿河台校舎 リバティタワー1階リバティホール

開会挨拶 刈屋 武昭 グローバル・ビジネス研究科長、教授

【総合司会】 山村 能郎 グローバル・ビジネス研究科准教授

第I部 基調講演 14:40～16:00

「セブン・イレブン流サービス・イノベーションとIT活用」

碓井 誠 フューチャーアーキテクト(株)取締役副社長

元(株)セブン・イレブン・ジャパン常務取締役情報システム本部長

「サービス・イノベーションの構図～SICの活動」

近藤 隆雄 グローバル・ビジネス研究科教授

第II部 パネルディスカッション「サービス・イノベーションの可能性」 16:10～17:40

【コーディネーター】 富狭 泰 グローバル・ビジネス研究科特任教授

【パネリスト】 碓井 誠 フューチャーアーキテクト(株)取締役副社長

小野 譲司 明治学院大学経済学部准教授

日高 一義 北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科教授

上原 征彦 グローバル・ビジネス研究科教授

近藤 隆雄 グローバル・ビジネス研究科教授

基調講演-①

「セブン・イレブン流サービス・イノベーションとIT活用」

碓井 誠 (フューチャーアーキテクト株式会社取締役副社長、

元株式会社セブン・イレブン・ジャパン常務取締役情報システム本部長)

ご紹介いただきました碓井です。私は1978年にセブン・イレブンに入社しまして、長い間新しいことにチャレンジする機会をいただけてまいりました。今日はITの活用を中心とした事例を、サービス・イノベーションのテーマに沿って紹介させていただきます。

1. 環境の変化とサービス・イノベーションの進展

・売り手市場から買い手市場、さらに価値共創の時代へ

74年にセブン・イレブンが始まってから現在までの世の中の大きな変化を時間軸(横軸)で表すと、70～80年代の「売り手社会」、90年代から最近までの「買い手社会」、そして現在から今後を「価値共創社会」と考えることができる。この時間軸に対し縦軸に価値観の変化をとると、大量消費、大量生産時代から「十人十色」、そしていまの「一人十色」という経済価値から、最近は特に循環型社会、環境の問題を含めて、経済価値だけではなく、お客さまの多様な価値を充足しかつ適正な対応が求められる時代に入りつつある。

①「売り手社会」の時代

売り手社会の時代には、コンビニの基本形態形成が行われた。タイムコンビニエンス（時間の利便性）と、中食（ファーストフード中心のカテゴリー）を1日3回配送してフレッシュなものをお届けするという業態。売り手社会が終盤に入った頃の91年にはファーストフードの売上が28%ぐらいのシェアになった。配送が一日3便制になったのも91年。この頃にコンビニエンス・ストアの基本形態ができ上がり、バリューチェーン経営が確立した。

バリューチェーン確立の時代はマーチャンダイジング・プロセスに注力してきた。フランチャイズビジネスなので、資本関係のないお店との協力関係であり、サプライ側も基本的に資本関係のないパートナーの関係。商品本部がサプライヤーとの連携を見て、オペレーション本部は営業側（店舗側）との連携を見て、それで一つの有機的なマーチャンダイジング・プロセスを形成し、パートナー連携によってバーチャルには1つの企業のような形で企業活動を展開する。それを実現するために、業務連携・情報共有、そのための情報システム構築、技術開発、購買・調達活動等の支援活動を行ってきた。

セブン・イレブンは小売りビジネスだが、サプライサイドの業務もかなりやってきた。マネジメントや情報共有のためのコンピュータシステムをはじめ、原材料の開発と発注、共同配送の物流システムや決済の仕組みも手がけてきた。4000台動いているトラックは、各メーカーと一緒にカスタマイズ開発して、メンテナンスやガソリン供給も全国契約でいいサービスが受けられる。これらがあたかも1つのチェーンのごとく動くことができるようになると、商品、店舗のオペレーション、物流システムが整備され、バリューチェーンが確立される。これが経営のメソドロジーであり、ITの活用方法であり、技術活用だ。こうして業態が確立し、ビジネス・モデルができあがる。次はこれらをプラットフォーム化（共通基盤化）し、それに乗ってマーチャンダイジング・プロセスを拡大していく。これが90年代以降の「買い手社会」への対応につながっていく。

②買い手社会の時代

90年代以降の「買い手社会」に入ると、オリジナル商品とサービスの開発が中心になった。売り手の時代に確立したバリューチェーン経営が共通基盤となって、そこに異業種のサービスが乗ってくる。これを「プラットフォーム経営」と呼んでいる。365日24時間、家の近所であって、朝起きてから寝るまでに必要な基本的商品とサービスを揃える。お客様はいま週平均で3回ぐらいの来店頻度。この条件のなかで、モノからサービスまでのマーチャンダイジングを行う。

1990年頃からやってきたことは、一つは「オリジナル商品」の開発。いま売上の6割は、セブン・イレブンにしかない商品で占められている。パートナーのメーカーさんと一緒に新しい商品を開発していく小売業になったということ。開発の具体的な事例は後でお話したい。

二つ目は「サービス」。87年に東京電力さんと提携して、電気料金徴収サービスを始めた。現在は1日1店舗66人に利用していただき、1店舗で約60万円売上相当額が入金される。それで現金で120億円のキャッシュフローを生むところまで育った。これはいち早くオープンにして、コンビニエンス・ストア全体で売上相当額7兆から8兆円になっている。各社経常利益の約10%程度の利益をこのサービスから得ている。

いまは提携している320社との間にすべてオンラインでつながっており、お店でバーコードスキャンしてお金をいただくと、そのヒューマンインターフェースから後の処理は全部自動化される。例えば電話や電気の場合、料金滞納していると普通は供給がストップされるが、セブン・イレブンで支払っていただくとわずか5分で開通する。それはうしろがオンラインですべてつながっている

から。1件当たりのコストも銀行の10分の1以下。うしろがすべてシステムでつながり、コストが安くて、手数料も収納委託会社のほうから見ると安くて済んで、お客さんともヒューマンインターフェイスでにこやかに金銭のやり取りができる。私もいろいろなシステムをつくったが、このシステムが一番好き。人間のサービスをシステムで徹底的に支えてエラーをなくし、しかも省力化してコストも下げる。これがITの使い方だと思っている。

次ぎは銀行の例。2001年から全店にATMを導入し、さらにカード会社をつくった。金融小口決済の場としてセブン・イレブンを24時間使っていただく。銀行は1日約110人にご利用いただいている。公共料金支払いの66人と合わせると、1店舗当たりで180人。全店で1日210万人のお客様。これは来店客の約2割弱の数字になる。

さらに、宅急便サービス、チケット販売サービス等々に拡大してきた。ここが、コンビニと他業態との大きな違い。

セブン・イレブンは1店舗当たりの売上をピーク時と現在で比べると13%下がったが、こうした取組みによりお客様に来ていただくことで業績を支えてきた。他業態の低下はさらに大きい。

もう1つは、1999年からネットビジネスを展開している。苦勞してやっと芽が出てきた。それを支えるための経営スタイル、単品管理とか仮説検証、物流や情報システムを徹底的に使う。大切なのは「徹底的に使う」というところ。そしてそれを支えるITインフラをきちんと整備する。ITは適正に活用すればどんどんコストパフォーマンスが上がり、サービスレベルが上がってくるから、このビジネス・モデルはますます精度を上げ、競争力を上げてきたのがこれまでの流れ。

2. 価値共創の時代のサービス・イノベーションとIT

売り手の時代にはビジネス・モデルの確立に注力し、買い手の時代は、「オリジナル商品開発」と「サービス開発」に注力してきたが、これを支えてきたのが「IT開発」。

①WindowsのOSでシステム開発

セブン・イレブンのシステムは、基本的にマイクロソフトのWindows NTで組まれている。97年に第5次システムがフルオープンした。このときにWindowsのOSをビジネスユース化することにチャレンジした。いまはすでに第6次システム化が終わっている。

これからの時代は、ローコストでコンシューマと情報共有できる時代になり、お店でもマルチメディアでのサービスだけでなく、レベルの高いシステムをパート、アルバイトの方に簡単に使ってもらいたいと思い、私共は365日24時間きっちり動くためのソフトをメーカーと一緒に一生懸命開発して、何とかオープン化にこぎつけた。店舗ではこの技術がベースにあったので、ATMもWindows NTでつくった。大変な冒険のように見られたが、それなりに店のほうでこなれてきた。このATMのシステムは、銀行でつくっているものと比べ、運用や監視やお金の入れ替えもすべて含めて3分の1のコストでできる。先ほどの公共料金もそうだが、ATMも同じ。システム全体で3分の1ぐらいのコストになるということは、現実的にあり得る。そうなるとうまく競争力があるから、銀行ともうまくいく。車は同じぐらいの値段を出せば、性能に大きな違いのないものを買えるが、ITはお金をたくさん出しても失敗することも多い。実際に優良企業の間でも、ITコストに2倍、3倍の開きがある。それぐらい、うまくやらないといけない領域だ。

②POSシステムの発展、顧客情報から生活者情報へ

1978年から2009年までのセブン・イレブン1店舗1日当たりの売上は、約41~2万からスタートして68万2,000円でピークに達し、高原状態のあとに下がり始めて、現在は先ほど述べたよう

に、ピーク時から比べて13%くらい低下している。粗利益率については26%からずっと上がってきたが、2008年はちょっと落ちている。これは粗利の低いタバコの売上が伸びたため。

在庫高は最初900万ぐらいから次第に下がって500万ぐらいになり、いまはタバコと酒がほとんどのお店に入った結果、少し上がっている。この数字は「売り手社会から買い手社会への変化」を端的にあらわしている。在庫コントロールができれば売上は上がるという新しい方程式。在庫を持ってなければ売れないというそれまでの一般論とは違う新たな動きをつくり上げてきた。在庫が減るのは、何が売れて何が売れないかがわかるということで、そのコントロールが売り手側のイニシアチブでできたということだ。この考え方にもとづいていろいろな施策が成功してきた。

セブン・イレブンが日本で初めての本格的なPOSを導入したのは83年。それまでは発注データをもとに商品管理して在庫を減らしてきたが、あるときからそれが減らなくなった。発注情報だけでは在庫の管理がうまくできない。そこでPOSを導入するとしばらくして在庫が減り始める。すると売上がまた伸び始める。非常に端的に結果が出ている。しかし売り手のコントロールが効いた時代は、91~92年のバブル崩壊で終わり、その後は1店舗の売上はフラットから停滞気味。

ここでPOSがどういうふうに発展してきたのかを、簡単に申し上げる。

83年に初めてPOSが入ってきたが、日本ではマーケティングにPOS情報を使おうとしてシステムを入れた。そこがアメリカと違い、アメリカは不正防止という目的が強かった。そして85年には双方向で通信ができる在庫問い合わせ型のPOSにつくり直し、これで店に商品を置かなくても商品管理できるようになった。そして情報活用時代に入り、オンラインリアルタイム化で通信が非常に速くなったので、非常に細かくPOS情報を使うようになった。さらにマルチメディア化を経て、POSレジスターでいろんなサービスに対応するビジネスを行うようになり、マルチメディアの情報、あるいは商品情報も、時間のゆとりがあるときに見るような形になった。

ではこれからどうなるか。大きく世の中が変わろうとしているタイミングだが、POSの顧客情報は「生活者情報」に組み合わせられていくと思う。来店者だけではなく、例えばニールセンの情報と店舗情報とを組み合わせるというのを始めた。異業種の情報、携帯電話の情報、契約情報や通話やメールや、あるいはいろいろなウェブサイトの情報データを、小売のIDデータ、IDPOS、ポイントカードなどの情報で個人特定できるデータと比較対照して、新たなマーケティングに展開する、こういうことも検討している。

それから結果管理型情報からプロセス情報へと転換するようになる。これはリアルタイム情報であり、かつ事前情報でもある。消費者は例えば先に“価格.com”で調べてから店に買いに行く。あるいはウェブサイトでヤフーがいろんなアクセス情報を公開している。さらにはレコメンデーションサイトや、情報共有、共感型サービス等々、モノが動く前に情報が動く時代になった。

私は「生活者基点」ということは、共感形成だと思うし、サービス自身も共感の形成だと思うが、そういう時代にマルチメディア等を使って経験、体験できるような環境を提供するようなシステムがたくさん出てきている。

③生活者基点のマーケティングと商品開発

・価値共創型マーチャンダイジングの仕組み

ここからは、先ほど触れた商品開発のお話をしたい。

まず「販売計画カレンダー」がある。人々の日常生活の年間スケジュールや催事スケジュールがあって、それにあわせて商品やプロモーションの計画をたてるというやり方。この過程でいろいろなデータを分析して、生活に即した提案をする。ある領域には対応する商品がないからつくるとい

だけでなく、中食とか健康志向とか、顧客の生活変化への商品対応を仮説設定して、新たな素材を提供し、新たな価値提案をして、それを商品部と営業部で綿密に連携して売って、仮説を検証する。それが共感されれば売れる。これが非常に重要。

セブン・イレブンの場合は、「綿密な連携」をとるところに力を入れる。例えば2週1回の営業計画会議は、向こう1～2カ月の商品と販売の計画を立てるが、これは営業と商品の両部門のトップ以下各部門ヘッドが参加して、営業任せということはない。そこで決めたことに基づいて商品の入れ替えをし、マルチメディアで情報を発信する。フィールド・カウンセラーは8店舗に1人が担当として付いているが、彼等を全国から集めてフェイス・ツー・フェイスで情報を共有し、それをもとにお店のサポートに当たる。人間系とシステム系が非常に密に連動している。こうなると、営業部門と商品部門がお互いに責任を共有するようになる。

こうした成功事例が「恵方巻き」という商品。大阪には、2月3日の節分のときにその年の縁起のいい方位に向けて太巻きを無言で食べると幸せになれるという言い伝えがあるが、これをセブン・イレブンが96年に全国展開して、1店舗で予約を150本ぐらい取るようになった。いまはデパ地下でもやっている。

・チームマーチャンダイジングの考え方

商品開発のもう一つの方法は「チームマーチャンダイジング」。メーカーに依頼して商品をつくるのではなく、たとえばラーメンであれば「一風堂」や「すみれ」といったお店のオーナーを口説いて、本部の販促部門とか、温度管理、品質管理が伴う場合は物流部門まで参加して、材料やスープを選び、ラーメンをつくる。それでできあがったのが、生麺タイプのオリジナル商品で、これは248円。オリジナルだから値崩れしない。そしてNB商品より利益も大きく取れる。こういう商品が全体の6割を占めている。ここにも1200万人のPOSデータを初めとした顧客起点の情報が役立つ。そして、いろいろなところと自由に組んだ開発のできるオープンイノベーションが、いまの時代の開発スタイルになっている。

売れ行きを見ても、オリジナル商品が上位を占める。理由はやはり「コスト」。チームMDの商品は、いい材料を使っておいしいものをつくっても、粗利は多く取れる。販管費が小さくなるからだ。メーカーではマーケティングとプロモーションに大体8%ぐらいかけるが、これをやめる。テレビでコマーシャルするよりも店内で販促したほうが売れるから。販管費を下げた粗利を取って、いい原材料でつくる。この組み合わせのために、材料をいろいろ使っているということ。

④IT活用の新しい流れ

今日はサービス・イノベーションに関連した「新しいIT活用」がテーマの一つだが、それに関してオープンリアルタイムについて触れよう。ここでいうリアルタイムとは、情報のリアルタイム共有ではなく、リアルタイム処理のこと。リアルタイム処理をすると、データをためて処理するより安くなる。だからオープンリアルタイム処理のほうが、コンピュータの費用は安いということ。また、これによって結果管理型ではなくて、オープンにプロセスが見えることにもなる。その結果、ワークフロー化が可能になる。業務の流れを整理して、それをシステムで裏打ちするというやり方。それから、徹底的にシステムのインテリジェンスを引き出して、人間が見切れない部分をシステム側からリコメンデーションやサポートすることができる。例えば自動発注。これは大変な成功事例が出てきている。そしてインターネットの活用がポイント。

このように守りをきちっとやって利益を出して、それから攻めに転じることが基本で、言っていることはちっとも新しくないが、ただきちっとやるということが大切だ。

・店舗会計業務の自動化と取引先連携

セブン・イレブンは、仕入、販売、廃棄・返品・値下げ、在庫変更・棚卸、月次会計の部分を全部バーコードのスキャンでやっている。これなら伝票を使わないで済む。このデータですべて仕入れ計上をし、ベンダーさんにも翌朝には昨日の納品結果を返すことができる。その結果この部分の会計処理はなくなる。販売もサービスも全部レジを通る。廃棄・返品・値下げも全部通るので伝票がいらぬ。誰でもできて、コストは下がる。1店舗当たり年間110万のコストセービングになり、これは1カ月の利益相当額だ。これで業務の品質が上がって、在庫管理情報も、いつ何の商品が売れ切れたと事細かなリアルタイム情報がきれいにでてくる。コンピュータを使っているから、使っている状況をモニタリングできる。季節の変わり目の商品入れ替え時に、入れ替えのための情報をちゃんと見ているかが事前にわかる。後から結果がわかったのでは、在庫が残ってバタバタするが、その必要がない。そういう仕組みに変えることができる。

物流も立ち会い検品をやめた。本部は会計業務がものすごく軽量化されるので、全店の会計処理を代行している。セブン・イレブンのシステム費用全体は売上比0.6~0.7%だが、これもコストセーブによってすぐ回収できる。さらに公共料金やサービスなどで、その手数料収入がある。こういうことをきちっとやっておくと、攻めに転じることができる。

・セブン・イレブン以外の事例

全日食チェーンさんでは私共が開発した仕組みを入れて、加工食品については完全自動発注にした。ルールを決めて死に筋を排除するようにすると、死に筋が約33%もあった。逆に自店の周りの売れ筋情報を自動発注に取り込み、売れ筋商品が入ってくるようになった。そして適正価格評価システムを組み込む。これをやっておいて自動発注をしたら、売上が22%、粗利が32%、粗利率が11%上がって、在庫が77%に落ちた。この結果には我々もびっくりした。これは底上げ効果だ。全日食さんは、オペレーションがそれほど良くなかった。高齢化が進んできちんとした発注がなかなかできない店もたくさんあった。そういう条件が1つにはあるが、こういうITの活用で在庫が減り、売上を上げて、週に10時間余裕ができたので、オーナーさんも喜んでいる。お客さまと話をする時間ができたとか、売場商品に目が届くようになった。

セブン・イレブンの事例ではないが、OKストアさんは生鮮まで自動発注の仕組みにしている。大変競争力のあるEveryday Low Priceの店。ウォルマートの社長が見に行ったという話がある。

そこでは新しい情報共有を試みている。「オネストカード」という非常によく考えられたものだ。たとえばいま販売しているグレープフルーツはカリフォルニア産で、フロリダ産に比べると甘みがやや落ちることをご了承くださいと書いてある。あるいは、長雨で野菜の品質が落ちます。お急ぎでなければしばらく待ってくださいと、こういうオネスト（正直）なコメントが書いてある。お客さまと情報を共有することで、お店に共感を持ってもらえる仕事をしようという考え方。これは新しい価値共創の動きであると思う。

駆け足でお話しして申し訳なかったが、最後に宣伝で恐縮です。『図解 セブン・イレブン流 サービスイノベーションの条件』という本を2009年7月に出しました。ここには、いまお話したことや、たくさんの方の図解を載せているので、ぜひこちらでフォローしていただければと思います。さらにネットで多くの仲間とその他いろいろ連載しているのので、ご参考になればと思います。大変駆け足で申し訳ございませんでした。どうもありがとうございました。（拍手）

基調講演②

「サービス・イノベーションの構図～SICの活動」

近藤 隆雄（グローバル・ビジネス研究科教授）

グローバル・ビジネス研究科の近藤です。このシンポジウムは「サービス・イノベーション」が全体テーマだが、サービス・イノベーションは、モノのイノベーションに比べて研究蓄積も少なく新しい研究領域である。イノベーションは産業発展の牽引力だが、これまではモノのイノベーションが中心だった。多くの家電製品、自動車、コンピュータ等の登場は、生活を豊かに便利に変えてきた。しかし我々の経済生活は次第にモノからその機能を引き離し、機能自体を取り上げ、モノより重要視する傾向が出てきた。いま話題のクラウドコンピューティングやカーシェアリング、丸の内のレンタサイクルもモノから機能の分離現象、「モノからコトへ」の重点移動だ。その背景要因には、第1に人々の欲求高度化、第2に生活でのモノの飽和状態、第3に技術の絶え間ない発展がある。こうした変化の結果、わが国で生産される富の7割以上がサービス生産から生まれ、働く人の6割強がサービス生産に携わるようになった。わが国はサービス化社会のまっただ中にある。これからはサービスのイノベーションが経済を牽引しなければならない。

・サービス・イノベーション研究の活発化と SIC (Service Innovation Center) 設立の背景

サービス・イノベーションは、グーグルや宅配便など、個々のイノベーションが注目されがちで、サービス・イノベーション全体として話題になり、研究対象となることがすくなかった。しかし今後のわが国の発展や生活の質向上のためには、サービス・イノベーションに注目し、その研究の推進が大切かつ不可欠。その理由は、サービスの特質から考えて、モノの消費は飽和状態になっても、サービスの消費は飽和しない、サービス化社会は今後も継続すると思われるからだ。

明治大学グローバル・ビジネス研究科は、この3年間文科省の委託事業である「サービス・イノベーション人材育成プログラム」に取り組み、サービス・イノベーション・センターという組織をつくって活動してきた。今年は事業最終年度で、このシンポジウムは成果発表の場でもある。

本来のテーマにはいる前に、文科省がこの委託研究を始めた理由に触れておく。文科省の委託研究は、世界の経済先進国のサービス経済化進展と、4～5年前から起きている世界のサービス研究の高まりに関係がある。一つのきっかけは、2004年12月にアメリカ政府の諮問機関の競争力協議会から「Innovative America」というレポートが発表され、その報告書でサービス研究の必要性が強く打ち出されたことにある。ほぼ同時に IBM は、「Services Science」というサービス研究の枠組みを提示して研究推進を提唱した。この二つの動きによって、アメリカ、ドイツ、イギリス等の経済先進国では一斉にサービス研究に注目が集まり、行政を巻き込んで研究が促進された。サービス・サイエンスの特徴の一つは、サービス研究に工学系の方々が参加するようになったことで、今回のシンポジウムにも碓井先生や日高先生が参加されておられる。

こうした他の経済先進国の動きを見て、わが国の経済産業省はサービス産業を製造業と並ぶ創発のエンジンと考え、2006年5月にサービス産業生産性協議会を設立し、また文科省もイノベーションには優れて新しい知識や研究が必要で、そうした知識を持つ人材育成と教育が不可欠と考え、サービス・イノベーションの人材育成をテーマとした委託事業を始めた。

・サービス・イノベーションとは何か

これから本来のテーマにはいる。サービス・イノベーションは新しい概念であり、まだ確定した意味を持っていない。そのため、議論の基礎作業としてその概念をレビューしておく。

まずイノベーションの概念規定であるが、その際必ず取り上げられるのはシュンペーターの考えだ。彼はイノベーションを、生産要素の「新結合」であるとか、経済的成果をもたらす革新であるとか、顧客の問題解決を生む新しい情報の利用であるとか、幾つか要素あげているが、そのどれにも共通する3つの特徴がある。それは、①新しい技術（知識）の活用と、②経済的成果を生むことと、③顧客・市場の世界と科学・技術の世界を結び付けるもの、という3つだ。

この図は、本来モノのイノベーションの分類を目的とした図だが、サービス・イノベーションのイメージも包含できるように考えて書いてみた。縦軸は市場の状態を表し、上は「新市場の創出」、下は「既存市場の深耕」。横軸は技術の種類を表し、左が「既存技術の強化」、右は「既存技術の破壊（新技術）」。



この二軸でできる4つの枠のうち、左上の枠（第1領域）は、既存技術で新市場を生み出すイノベーション。モノの例ではファミコンやウォークマンがあげられ、サービスでは宅配便や人間ドッグがあげ

られる。市場のニッチを発見し開拓するという意味で「ニッチ・イノベーション」と呼ばれる。

右上の枠（第2領域）は、新技術で新市場を開く場合を示している。モノの例では飛行機やコンピュータが、サービスの例ではグーグルやe-mailがあげられる。新しい構造を社会や市場に生み出すという意味で「アーキテクチュラル・イノベーション」と呼ばれる。

右下（第3領域）は、新技術で既存市場を深耕した場合。モノではジェット機やデジタル機器が、サービスでは携帯電話やSUICAがあげられる。既存市場に新しい革新的な変化を生むという意味で「レボリューショナル・イノベーション」と呼ばれる。

左下（第4領域）は、既存市場に既存技術でイノベーションを起こした場合。このカテゴリーの件数が一番多い。モノでは改良製品、例えば携帯電話では毎年新しいモデルが登場する。サービスではQBハウスの理容サービスやスーパーの宅配サービスなどが例としてあげられる。件数も多く一般的なので「レギュラー・イノベーション」と名付けられている。

・サービスとは何か

次ぎにそもそも「サービスとは何か」について簡単に触れたい。これまでサービスの定義については多くの議論があった。最近では工学系の定義も含めてその内容が収斂しつつある。私は「顧客にとって価値創造的な機能または活動のプロセスそのもの」と定義している。例えば電車やタクシーなどの公共交通サービスは、ヒトやモノを場所から場所へ「移動させる」サービス活動であり、医療サービスは病気の人を「治療する」という活動をしており、教育サービスは学生の「知的水準を向上させる」活動をしている。

この定義からサービスの特徴は3つにまとめられる。第1は顧客にとっての「価値生産活動」であること。「価値生産活動」とはサービス対象に対する変換活動であり、その対象はヒト・モノ・情報に区別でき、変換活動の中心に技術がある。例えばエステティックサロンでは、対象は人間で、変換活動は体重を減らしスマートにすることであり、それが顧客にとっての価値である。

2番目の特徴は、「サービスの提供者と需要者の相互作用」があること。医療サービスであれば、

患者（需要者）の状態によって、提供されるサービスやそのプロセスが変わること。

3番目の特徴は「システムの活動」で、大学を例に取れば、教員組織、事務組織、教室や建物、カリキュラムなどの要素が相互に関連しあって、システムとして教育活動が行われること。

サービスとモノを比べると、サービスは機能そのものであり、それが価値を生むが、モノは特定の機能を内蔵し、それを消費者が利用することで価値が生じる。タクシー（サービス）は利用した人を移動させることで価値を生むが、車（モノ）は走ったり止まったりする機能を内蔵し、それを買った人が運転することで価値が生じる。モノはサービスを内蔵する容器物である。

病院は病人をインプットし、それを治療してアウトプットする。その変換のシステムに、医師・看護師・設備・病室がかかわる。レストランは、空腹なお客をインプットし、コック・厨房・ウェイター・ホール等のシステムによって、空腹を満たし満足したお客としてアウトプットする。

・サービス・イノベーションの内容・特徴

次に、サービス・イノベーションの内容や特徴を幾つかに分けて検討してみたい。

第1に「モノ・イノベーションとの違い」で、その第1点は、2004年のOECD調査で報告されているように、サービス・イノベーションは計画的な思索よりも、現場での偶然や思いつきをきっかけに生まれることが多く、現場から離れた研究室や製品企画部から生まれるものが少ない。

2番目に、サービス・イノベーションは新しいものほど、顧客への普及が難しい。顧客は新サービスについて新しい効果や利用手順を予め理解することを求められるので、顧客教育が最初のマーケティング活動になる。レストランのサラダバーや駅の自動改札は、最初は使い方がわからず戸惑う人がいた。最初のころ自動改札にテレホンカードを入れて故障したこともあったらしい。

3番目は、サービスの活動プロセスは物理的な形態をとらないので、モノのイノベーションのように誰にもわかる試作品や見本をつくるのが難しいこと。

4番目は、イノベーションの内容を特許や商標で法的に保護することが難しく、外から仕組みの見えやすいサービスはすぐ真似されること。航空会社のマイレージ制は、アメリカン航空が81年に導入したのが最初だが、数年のうちに主要航空会社のほとんどが真似をして導入した。

5番目は、モノのイノベーションには常に推進圧力が存在すること。プロダクトライフサイクル、消費者の飽き、マーケティング上の差別化などの理由で、常に新製品を凝視する必要がある。しかしサービスは形のない活動そのものであるため、改善に注目するより、現在のやり方が当たり前と受け取られやすく、改善への圧力が弱い。慣行・惰性・変化への抵抗といった社会的文脈からの影響が、イノベーションの抵抗要素となる可能性がある。その意味で、サービス・イノベーションには、改革や革新が組織風土や組織文化として根付いていることが非常に重要である。

6番目は、とくに対人サービスの場合の特徴として、生産と消費の同時性がある。そのため、顧客の詳細なニーズ情報は、サービスの消費現場で最もよく観察できる。また、サービス提供のための知識や技術は従業員の頭の中に内在化され、顧客と従業員の相互作用が起こるサービスの提供現場において、ニーズ情報、生産情報の双方が最も豊かにあらわれるので、イノベーションの課題やその解決方法も、サービス提供現場で最も明らかになる特徴がある。

さらにサービスは活動そのもの（無形）だから、提供現場で新しい適切な解決方法が提供されても、その場の1回限りの活動だけで消滅するか、提供者の記憶にだけ蓄積されがち。したがって、そうしたイノベティブな対応を、マニュアル等の形でできる限り形式化し記録しておくことが必要。こうした理由から、イノベーションのきっかけとなるアイデアが、企業側からだけでなく、顧客サイドから発生することも多い。

・サービス・イノベーションを起こす誘因・動機

次に、サービス・イノベーションが生まれる動機や誘因について検討したい。

第1は、テクノロジー・プッシュとマーケット・プル。モノの場合も同じだが、テクノロジー・プッシュとは、新技術が開発され、その応用がイノベーションになる。たとえばグーグルがその例。一方マーケット・プルとは、マーケットの必要性から求められるもので、必要は発明の母という発想。人間ドックは、そういう必要性から出てきた。

2番目は、ボトルネック論。サービスはシステムによって提供されることが多い。システムは部分から構成される。そしてシステムには必ず全体のパフォーマンスを制約しているボトルネックがある。パフォーマンスを高めるには、そのボトルネックを解消する新技術や新手法を探索しなければならない。このボトルネックの解消がイノベーションであり、その意味ではどんなシステムも常にイノベーションが求められることになる。

3番目は、定常状態と変異性の理論。モノでもサービスでも、その生産はシステムが定常状態を保ち作業が順調に流れていくのが理想だ。しかし現実には、原材料のバラツキや消費者の嗜好変化など、環境からの予期せぬさまざまなインプットが定常状態をかき乱す。定常状態を乱す要因を変異性と呼ぶ。その変異性を統制し、システムを異常状態から定常状態に戻す回復の努力が、システムに新たに定型化されたものを生み出す。それがイノベーションだ。これはソシオ・テクニカル・システム論からの発想で、明治大学の研究プログラムでは、この考え方を採用している。

4番目が製品ライフサイクル論。モノであれサービスであれ、同一製品を市場に出し続けると、消費者の嗜好変化や競合製品・代替製品の参入により必ず飽きられ、ライフサイクルは成熟する。したがって一定期間が過ぎれば、イノベーションによる新製品の導入は必ず必要になる。

・サービス・イノベーションの対象領域

サービス・イノベーションの対象領域は3つ。第1が「サービス・プロダクト開発」で、顧客に何らかの新しい結果をもたらすサービス商品を開発すること。モノの場合は新しい技術内容（製品技術）を発明・発見し、新製品を開発するタイプのイノベーション。一方、サービス・プロダクトでは、顧客に新しい価値をもたらすサービス内容を見つけること。目的開発と呼ぶことができる。例えば歯科治療では現在人工歯根（インプラント）が発達し、人工歯根本体を埋め込んで自分の歯と同じように噛める状態にするのが、歯科治療の新しいサービス・プロダクトになった。

2番目が「サービス・生産システム開発」。モノの場合は生産技術の開発がこれに当たる。サービスでは、宅配便を例にとると、荷物が1日で目的地に届けられる仕組みの開発がこれに該当する。人工歯根の例では、それを埋め込む手法やプロセス、技術の開発。

3番目が「組織開発」。これはイノベーションそのものではなく、その条件を整えること。サービス・プロダクト開発や、サービス・生産システム開発を促進するための、イノベーションに必要な組織構造、イノベーションの発生を促す組織文化や風土の醸成などが含まれる。

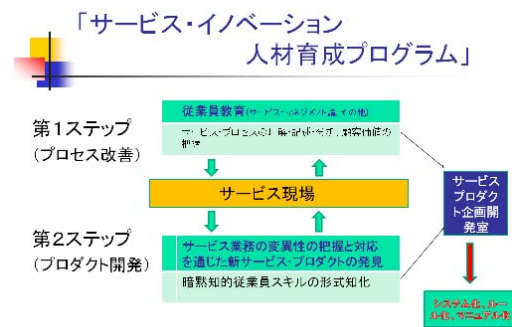
・サービス・イノベーション方法論

以上の議論を受けて、サービス・イノベーションの方法論を考えてみよう。

第1は「サービス・プロダクト開発」。これはモノの場合と同じで、2つの場合がある。第1は、新開発されたテクノロジーを活用する場合。IT関係の例では、グーグルとか、クラウドコンピューティングが挙げられる。第2の場合は、ニーズ情報からのプロダクト開発。サービス現場から顧客ニーズ情報をキャッチし、効果性・効率性に配慮しながら新サービス商品の開発を検討する。私どもの考えに則れば、変異性の発見とその処理・対応に関する理論を活用する場合。

2 番目は「サービス生産システム開発」。サービス・プロセスの改善・改革は、インクリメンタルな蓄積の特徴を持つ。これは生産性を上げ品質を改善する上で非常に重要。これも2つのステップがある。第1はサービス・プロセスの客観的把握から、そのプロセスを記述・分析するステップ。ブループリンティング、シーケンシャル・インシデント・テクニク等の方法がある。こうした手法を利用して変異性とその処理を確定し記述する。第2は、第1ステップを受け、アーキテクチャとかモジュール開発により、プロセス・イノベーションを行うステップ。個々のサービス・プロセスをグループ化し統合する作業を通じて、新しい業務プロセスを提案する。

3 番目は「組織開発」。これも2つある。1つは組織構造開発で、現場の情報を吸い上げて整理する仕組みの構築。スタッフ部門としてのサービス・プロダクト企画開発室の設置とか、サービス・プロフィット・チェーンによる組織編成も考えられる。2つ目は、組織行動開発。従業員個人の暗黙知を形式知に転換する仕組みの構築。理論として、SECI (セキ) モデル等のナレッジマネジメントや、OD のような組織文化開発などがある。



・サービス・イノベーション人材育成プログラム

最後に、明治大学の「サービス・イノベーション人材育成プログラム」をご紹介したい。明治の「サービス・イノベーション人材育成プログラム」は、これまでの幾つかの議論の上に構築されている。これは、研究室や製品開発部門からイノベーションの端緒が生じる

るのではなく、サービス提供現場におけるニーズと革新の知恵を掘り起こしてイノベーションにつなげる考え方だ。もちろん先ほど説明したサービス・プロダクト企画開発室等のスタッフ部門は必要だが、イノベーションの企画開発推進はあくまで現場ということ。以下で各々のステップについて説明する。

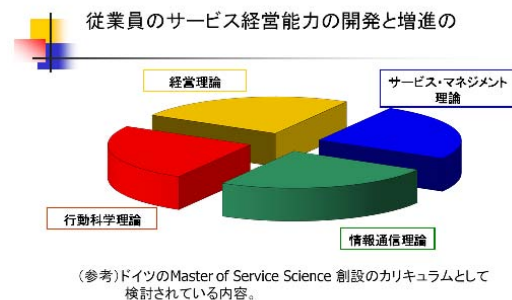
・第1ステップ

プログラムの第1ステップは、現場従業員のサービス管理能力の開発と増進で、個々のサービス・プロセスが顧客ニーズを充たし、満足感を高める仕組みや構造を理解し把握する能力を身につけること。そのために、サービス業務に関する知識や知的処理能力の向上を図るプログラムが必要。従業員がそうした能力をつけて、サービス現場でサービス生産システムのイノベーションを生み出す可能性を高めることが目的。具体的には、サービス業務とサービス・システム及び顧客心理や消費者行動を理解するための教育が第1ステップ。

サービス・イノベーションのニーズは現場から発生し現場で対応がとられるので、現場の情報感

度を高めてイノベティブな発想ができるよう、従業員の準備状況を高めることが目的。具体的には、サービス・マネジメント論を中心に、経営一般理論、顧客理解を促す行動科学理論、サービス・システムを構築する情報通信理論の4領域の教育を中心に考えている。

これはサービスサイエンスに必要な知識を示した図で、もともとドイツの複数大学でサービス・サイエンスの経営修士号新設のために検討され提案された概念



図。我々はこの発想を参考にしている。

・第2ステップ

第二ステップは、新サービス・プロダクトの開発、レボリューショナルなサービス・イノベーションが目的。教育内容の第1は、新技術の学習とその応用可能性の検討で、先ほど述べた専門スタッフの対応業務になる。第2は、サービス提供現場での変異性への注目と、変異性処理技能の向上・浸透。そのために、①従業員に対するシステムの定常状態と変異性理論の教育、②現場のサービス・プロセスの記述と客観的観察能力の教育、③変異性の発生状況とその対応処理を記録する訓練、④これらの変異性と対応処理情報の、サービス・プロダクト企画開発室への集約、⑤変異性とその対応の分析・整理・法則化。これは現場と専門スタッフの共同作業。⑥5番目でまとめられた内容を各サービス現場へ対応マニュアルやケース集として配布し、社内広報・研修活動を行うこと。こうした作業を繰り返す仕組みをつくることで、現場での顧客のニーズ情報をくみ上げ、新しいサービス・プロダクトの創成につなげていくことが目的。上に述べたプロセスの構築で、もともと暗黙知である職場の変異性処理を形式知化し、その知識やスキルを共有化することを目指す。

以上が、明治大学のサービス・イノベーションを実行する人材教育プログラムの内容。このプログラムはできたばかりで、このまま現実のケースに適用した例はまだない。しかし、これまで述べてきた考え方が有効かどうかという視点から、複数の企業のインタビュー調査やアンケート調査を行ってきた。そのうちの小さな1つのケースをご紹介します。

・サービス・イノベーションの事例

①最初に採り上げるのは、都内の北部地域を拠点にした比較的名の知られた信用金庫。この信用金庫では小口預金の安定的獲得を重要課題とし、それを「金融機関から金融サービス業」へという象徴的スローガンで表現して、業務改革で実現していくことを目指している。

第1の業務プロセス・イノベーション：この信用金庫では、通常の金融機関で見られる窓口ごとの番号札の仕組みを改め、窓口を特定せず番号札を出す仕組みにした。これにより窓口ごとの待ち時間を平準化し、全体的にスムーズに対応できるようにした。時間のかかる案件はローカウンターに移動して対応し、空いた窓口は他の係員がつくシステム。また、全体的に混んでいけば、新たな窓口を直ちに開けることになっている。現実のサービス業務の流れを観察し、どこに変異性が発生してそれにどのように対応するかという現場の知恵を活用した例。この例の変異性は、窓口ごとに客の滞留状態が異なることで、待ち時間の長いお客様の不満が高まることである。

②第2のサービス・イノベーション：この信用金庫は小口預金の獲得を重視している。具体的には地域の年金受給者の顧客獲得。そこで、「年金孫の手サービス」という新サービスを開発した。内容は、①来店が困難な高齢者に無料で年金を自宅に届ける「年金無料宅配サービス」、②年金受給日に来店した方にプレゼントを差し上げる「年金感謝デー」、③来店できずにATMを利用する方にはその手数料を割り引く「ATM利用者の手数料の割引」、の3つ。ここでの変異性は、年金受給者である高齢者は来店しにくいという観察事実で、そのための対応策として新たな顧客志向の取り組みが行われ、高齢者の新規口座開設につながっているということ。こうした地道なイノベーションが積み重なり、サービス品質を上げて効率性を高めている。その結果、この信用金庫は、競合他社では平均66店舗で獲得している業界の平均預金残高を、わずか43店舗で達成している。

こうした小さなイノベーションを日常的に推進し実現する仕組みをつかって、職場に定着すること、これが明大型のサービス・イノベーション・プログラムの真髄であると思っている。

時間となりました。どうもありがとうございました。(拍手)

【第Ⅱ部】 パネルディスカッション：「サービス・イノベーションの可能性」

<パネリスト>

フューチャーアーキテクト株式会社取締役副社長 碓井誠

明治学院大学経済学部准教授 小野謙司

北陸先端科学技術大学院大学教授 日高一義

明治大学グローバル・ビジネス研究科 上原征彦

グローバル・ビジネス研究科 近藤隆雄

<コーディネーター> グローバル・ビジネス研究科 富狭泰

富狭：最初にパネラーの方から、それぞれ本日のテーマに関してご意見やお考えをお話いただきます。では最初に小野先生どうぞお願いします。

問題提起① 「JCSI（日本版顧客満足度指数）第1回結果発表の紹介と問題提示」

小野謙司（明治学院大学経済学部准教授）

私の専門はマーケティングです。研究テーマはいくつかありますが、先ほど近藤先生からご紹介がありましたサービス産業生産性協議会で、日本版顧客満足度指数（JCSI）の開発に携わらせていただいている中で、サービスの研究をさせていただいています。本日は、ご紹介を兼ねて、日本のサービス産業の顧客満足度指数（JCSI:Japanese Customer Satisfaction Index）について、お話しさせていただきます。

・サービス・エクセレンス“卓越さ”とは？

JCSIは、サービスの卓越さを顧客視点で測定し、指数を算出する手法です。サービスがどれくらい優れているかを測る方法は、世の中にたくさんありますが、私たちが開発に取り組んだJCSIにおけるエクセレンスとは、単に格付けとかランキングを目的にするものではありません。それも確かに一つのアウトプットではありますが、顧客満足度の他にも、品質がどの程度優れているか（知覚品質）、それがお金にどの程度見合っているか（知覚価値）、あるいは満足したお客様のクチコミ意向やロイヤルティの高さといった、多角的な指標を用いて診断する仕組みと位置づけています。

日本のサービス産業について議論する場合、生産性、とくに労働生産性が米国に比較して低いという指摘があります。他方で、日本では、宅配便が時間指定で配送してもらえたり、小売店での店頭管理やサービスも行き届いているなど、サービス水準や品質という点では、むしろ他国にはないきめ細かく優れているという指摘もあります。

しかしもう一方で、例えば日本の携帯電話について考えてみると違った側面もあります。すなわち、世界的に見ても日本の携帯電話は機能面での充実ぶりは高いと思います。つまり、品質や性能は非常に良いはずですが、ユーザー視点で携帯電話サービスを評価してもらえると、意外なことに携帯電話業界の会社は、他の業界と比較してそれほど高いスコアを残していません。

一つ重要な問題提起をすべき論点が潜んでいます。そもそも、これだけ多くの、高い機能が本当に必要なのか。必要な機能が適切に盛り込まれて、適切な料金を我々は払っているのかどうかです。

この点について、いささか疑問を感じざるを得ません。非常に高水準のサービスと過剰なサービスは、実はすれすれの線で行き来している可能性があります。品質を高める、価値を上げるという打ち手は、顧客満足度を向上させる最善策とはかぎらないのではないかとということです。

いまここには第1回結果発表の資料をお持ちしています。これには、携帯電話、コンビニ、衣料品専門店など個々の中に業界の売上高でいうと上位5社から10社ぐらいが入っています。平均値ではなくて、1位から10位まで並べたときにちょうど真ん中に、5位か6位ぐらいに来るところをここに示しています。つまり、これはどういうことかということ、業界の中だけの評価だけではなくて、いろいろな業界を同じ共通な物差しによって横串に刺してみたときに、お客さんたちはどういうふうこれを評価しているのだろうかということを見るためです。もっとも身近な例を挙げれば、異業態の小売店どうしの競争です。百貨店と衣料品専門店、通信販売。銀行とコンビニエンスストアの異業種間競争もあります。私たちはコンビニで預金を引き出したり、振り込んだりしています。

携帯電話業界は、何回調査を実施しても、これまでのところ下位に位置する業界となっています。コンビニエンスストアや近郊鉄道もそれほど高くはありません。要因はいくつか考えられますが、共通する特徴は、お客さんの裾野が非常に大きい業界、つまり、さまざまなニーズを持った消費者を相手にする業界であればあるほど、顧客満足度は低くなる傾向があります。逆に、好きな人しか利用しないような業界は、その反対です。だから同じ小売業でもコンビニよりは、ネット通販やテレビショッピングは比較的上位につけてきます。どのようなお客様を対象にして、どのようなサービスをするかということと、密接に関係しているということです。

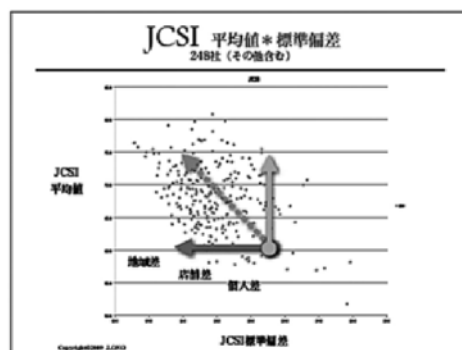
さて、このようなJCSIのデータをふまえた上で、サービス・イノベーションという課題をどのように考えられるか、パネル討議のテーマと少し関連づけたいと思います。

図中で多数の点でしめされているのは、各企業の顧客満足度の平均値です。顧客満足度は0～100点で指数化されています。横軸は顧客満足度の標準偏差を企業ごとに算出した値です。例えば（図中の一つの点を）携帯電話キャリアA社だとします。A社を使っている方々の平均的な満足度の得点が63点です。ただ、これはあくまでも平均値ですから、当然もっと満足したと言っている人もいれば、不満だと言っている人もいます。つまり、平均値の上下でユーザーの評価がバラついているわ

けです。平均値と標準偏差でプロットした点が左肩上がりに広がっている様子がわかると思います。つまり、この領域とこの領域（左下・右上）に分布する会社は、実のところあまりありません。もし、現時点でここに（矢印の起点）位置づけられる企業が満足度を高めよ

うと考えた場合、めざすべき方向性は二つ考えられ、その相乗効果として、顧客満足の向上が図られるということです。1つは、Y軸に沿って、絶対的に品質改善をする、性能を良くするという意味での、顧客満足度を上げる活動（矢印上）です。もう1つは、横軸に沿って、いかにバラツキを減らすかというものです。バラツキが発生する原因を見極め、それに対して適切な施策を講じることです。

ニーズが合っていないお客様がいるのかもしれませんが、顧客の個人差です。あるいは店舗差もバラツキを生む



要因です。例えば、チェーンオペレーションの小売や

サービスにおいて、店長さんが交代したことによって店舗の業績が急激に改善するとか、アルバイトのモチベーションが高まるといった話も、この店舗差に関係します。多店舗展開に伴うこうした店舗差をいかに乗り越えるかも、おそらくサービス・イノベーションの課題だと思います。標準的な店舗のシステムをどうやって拡張していくかだけではなくて、それをどうマネジメントするかです。

先ほどの散布図のなかで、左上に位置しているのは、ネット通販、テレビ通販、旅行会社など、ターゲットとする顧客セグメントも、提供するサービスも絞り込まれている業界や企業です。逆に、右下にあるのは、多様な顧客セグメントを相手にしている業界や企業です。こういったバラツキというものをどうやって少なくするか。これはマーケティングで言うポジショニングの問題なのだろうと思います。やるものと、やらないもの、ターゲットにする顧客セグメントとしないセグメントをどうやって選択と集中するかということも含めて、サービスの経営を考えるべきことが、あらためて見いだせたのかと思います。

富狭：大変おもしろいお話ですね。この発表は近々行われるのでしょうか。

小野：記者発表はもう行われていますが、個別企業名は出しておりませんので、マスコミの方々にとってはニュースバリューは低いと思います。現時点で 20 数業界、対象企業が約 250 社を対象にして、年 1 回の調査を行います。ただし、約 250 社すべてを一回で調査するのは、調査実務の作業量としては無理があるので、数回に分けて実施しています。調査結果は、近い将来、スコア上位の企業名を公表していくかたちになります。

最初に申し上げましたとおり、JCSI はランキングや格付けをするために開発されたものではなく、このデータを通じてサービス産業の生産性というものを、顧客視点を取り入れながらどう考えるかに力点を置いています。ですので、現段階ではあまりマスコミを通して大々的に公表するというよりは、こういう場で、こうした取り組みが行われていることを、実際の調査結果と共にお示しさせていただいて、そこで皆さま方といろいろ議論していくというほうが、むしろ本望かなと思っています。

富狭：どうもありがとうございました。

いま小野先生のほから、サービス・イノベーションの方向としては、ただ単に品質を向上させるという方向ばかりではないというご指摘がありましたけれども、サービス・イノベーションあるいはサービス・サイエンスということに関しましては、IBM のパルミサーノ会長から「パルミサーノ・レポート」という有名なレポートが出まして、そこがそもそも震源地と言いましょか、スタートラインを引かれたということなんですけれども、IBM に長らくお勤めで、今回北陸先端大学のほうにお移りになりました日高先生のほうから、いまのお話を受けても結構ですが、10 分程度お話をいただきたいと思います。よろしくお願ひいたします。

問題提起②

「サービスサイエンス」 日高一義（北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科教授）

北陸先端大学院大学の日高です。ご指名がありましたので「サービスサイエンス」の経緯をご紹介

介したいと思います。

3カ月前まで IBM の研究部門におりまして、大学に移って3カ月たったんですけれども、最後のころでサービスサイエンスという仕事に携わっておりましたので、それを踏まえての知見をご紹介しますということになると思います。

最初のチャートがこれなんです。ご覧になった方があるかもしれません。非常にショッキングなチャートなわけです。これは IT の世界のスペンディング・グロウスなんですね。グロウスですから、これは下がってますけれども、プラスのうちは成長しているんです。マイナスになると成長しなくなるという意味なんですけれども、下がっていますけれども成長しているので、IT のスペンディングは、皆さんが使っているお金は、増え方は減っているけれども依然増えているよと、そういうふうに読めます。但し、限りなく増え方がゼロに近づいていて、このまま行くと止まってしまうわけです。すなわち情報産業というのは、成長するけれども、サチってしまう。そういうところがあるのかなと見えるわけです。こういうメッセージは、パルミサーノ会長はじめ IBM のすべての人間が共有しているわけで、じゃ一体どうするのかという話です。簡単に解決策が見つかるわけじゃありませんけれども、次の世界を支えるような、そういう知識体系がいるだろうというのが、1つの結論なわけです。

次の世界は何なんだろう。その時代の新しい知識体系がいるだろうというのが必然な結論なわけで、それをどうするかという話なわけです。

これは 2008 年の IBM の「Annual Report」です。Software、Services、Financing、Hardware というふうにして、IBM の Pre-tax Income を見てみると、その割合はやはりサービスがドミナントになっているということがわかります。

これはグローバルな傾向わけで、例えば日本 IBM の場合には、これがもっと大きいわけです。いろいろな分析があるわけですが、IT そのものの産業は、成長線がだんだんグロスレートがサチってきているとなりますし、我々自身がサービス化しているというのがあります。その背景を見ますと、次の時代の世界観としては、サービスに関するものがあるだろうというのがわかってくるわけです。

なぜかといいますと、理由が2つあるわけです。すなわち IBM 自身がサービス化している。製造業からサービス業へとシフトしているというのが第1点です。第2点が、IBM のお客様です。これがサービス産業あるいは製造業においても、サービスのファンクションのお客様が増えている。この2つの理由によって、サービスにおける総合的な知識体系をいかに整備していくのかということが、1つの新しい課題としてイメージできたわけです。そういう意味で、アメリカ人は非常にワーディングがうまいので、サービスとサイエンスを付けて「サービスサイエンス」ということが言われてきたわけです。

このディスカッションがあったのが 2004 年です。2004 年の末に、先ほど「パルミサーノ・レポート」という話がありましたけれども、それがリリースされました。中で「サービスにおけるイノベーション」というのが言及されておりました。同じ素材を使って、IBM のリサーチ部門はテクノロジー・フォーキャストをやっているんです。パルミサーノ会長は「Innovate America」の中でもってああいう形で記事を書いて、IBM のリサーチ部門はアカデミアの立場から「サービスサイエンス」という概念を出してきたということがあります。

これは IBM の研究部門の外向けのホームページになります。研究部門のディシプリンが書いてあるんです。見ると、Chemistry、Computer Science & Engineering、Electrical Engineering、

Materials Science、Mathematical Sciences、Physics、Management,& Engineering、Systems と同列に Services Science という言葉があって、すなわち IBM としては、自分たちのファンダメンタルな知識構造の1つのカテゴリーとして「サービスサイエンス」というものを位置づけているわけです。

ただし若干性格が違うという議論はもちろんあるわけです。例えば Chemistry とか、Material Science とか、この辺がやはり分析科学であるわけですね。要するに、ものごとを詳細に分析していった要素に分解して、1個1個のパーツにおける真理を探究していくという性格のものであろう。一方、Systems、Computer Science とか、Services Science というものは、分析するとともに、いかに最終的にそれを統合化するかという、統合化するための知識体系をいかに整備していくのかといったところがポイントになると思います。すなわち、分析科学に対して設計科学というような性格があるものだけでも、両方必要であるよということで、このリサーチのアカデミック・アジェンダーの中に組み入れているというところがあります。

これは上のホームページから取れるのでご覧になっていただきたいと思うのですが、ケンブリッジ大学と IBM が共同で開発しました、いわゆるホワイトペーパーの類のものです。世の中でサービスサイエンスをいかに位置づけるかというところを書いてあるわけです。ここに **Emerging demand** と。これは **Service innovation** ですと。すなわち製造業のサービスファンクションあるいはサービス業におけるイノベーションをいかに実現していくかというところが、やはり世の中で求められている。それを実現していくために、我々はどういうふうにして対象を切り取るのかというようなやり方に関して、対象を1つのシステムとして見ようという話があります。

システムとして定義すると、そのシステムのあり得べき姿とギャップがあります。そのギャップを解決するためのさまざまな手法を提供したり、ツールを提供する。あるいは基本的な考え方の枠組みを与えるというものがサービスサイエンスですよということです。

ただし、ここに4つ具体的に書いてあるんですが、これは世の中での総合的な取り組みです。例えば1つの企業が取り組むとか、大学のある分野の人たちが取り組むとかという性格のものではなくて、教育機関、研究部門、ビジネス、それから政府ですね。そういう人たちがさまざまな側面から総合的に取り組むべき必要があるということが書かれていて、それがサービスサイエンスの1つの位置づけになっています。

統合的なマルチディシプリナリーな分野ですから、いろんな人が、これがサービスサイエンスですよというのがたぶん現状だろうかなと。ゾウがいて、自分の触ったところによって、これがサービスサイエンスですよというような議論がされる傾向があるんですけども、まだそれはサイエンスとして発展途上にあるというような性格から、そういうことが起こっているというように言えると思います。

・サービスサイエンスとは？

まとめてみますと、IBM の中ではサービスサイエンスは、**Services Science, Management and Engineering**、これが元になります。最近、一緒に **Design** と付けて **SSMED** というようなこともありますけれども、略して「サービスサイエンス」と呼んでいます。これは、「サービスをサイエンスの対象ととらえ、科学的手法を用いてサービスの持つ問題を解決し、サービス生産性を高め、その質を高め、サービスにおけるイノベーションをシステムティックに実現する」と書いてあります。さらっと読んでしまうんですけど、全部非常に難しいです。これが本当にできるのかということがあるわけです。

例えば、先ほどから生産性の話がありましたけども、そもそもサービスの生産性を簡単に測れるのかという話があります。そういうのから発して、生産性が悪い悪いと言っているんだけど、本当に悪いかどうか測ることがまず難しいだろうという問題がある。それから、ここに「イノベーションをシステムティックに実現する」とありますけど、先ほどの近藤先生のお話にも、サービスのイノベーションは、たまたま現場でもって見つかる性格のものが多いんだよという話がありましたけど、それを意図的に実現することが可能であるのかどうかかわからないわけですね。だけど、そういうものを実現するための知的な取り組みをしていこうというところが「サービスサイエンス」の意図するところになるわけです。

・サービスサイエンスの期待・背景

期待・背景とありますけど、ここも違った意味でのまとめになりますが、「これまでの経験と勘を頼りとして行われてきたサービスという分野を、より体系的で革新的な科学の対象とする取り組みが必要である」という期待感があります。これは経験と勘を排除するという意味ではないです。もっとコンプリメンタリーに、いままでの良かったところは活かし、科学的なアプローチが合理的であり、優れた面はそれを採用しようということです。

背景としては、サービス産業の成長とか、製造業のサービス化に見られるような、すなわち世界経済におけるサービスの発展がある。サービスが伸びているからそこに対するサイエンスがいるだろうというのが1点目。

2点目は、そもそもイノベーションというのは、モノに関してずっと考えられてきたわけですね。サービスのイノベーションというのは、言葉としても新しいし、内容としてもまだ未知のものが多いというところがあります。なぜかといいますと、先ほどの近藤先生の話でもいろいろありましたけど、例えば同時性とかあるわけですね。あるいは見えないところがあるわす。そうすると、そもそもサービスというのは同時性があるから研究所の中で研究して、それを開発して、お客さんに売るといような、時間軸に沿ってタンデム型の流れって追えないわけですね。いままでの製造業のイノベーションというのはそれを利用しているわけです。それがイノベーションの暗黙のモデルなわけです。すなわち、まず基礎研究する。うまくいったものは開発研究する。そして、マーケットという時間軸を追った流れがあるわけです。これに対し、サービスは生産と消費が同時で起こると言われますように、テストできない。テストできない以前に、研究というのがどういう形で起こり得るのかということも、まだきちんと解明されていない。そういうわからない未知の部分が多いので、全然「システムティックな」イノベーションをは考えてこなかったんで、この際考えましょうよという話なわけです。

これら2つの理由によって、サービスサイエンスがやはりいるというふうに結論づけられていると思います。

・サービスサイエンスの研究の指針

サービスサイエンスの研究の指針として、「よりよいサービスのための科学」、それから「サービスの創造に関する科学」という2つの側面があるのかと。上のほうは、いまあるサービスを良くしようという話です。サイエンスを良くするという言葉の中には2つの側面があって、提供者の生産性を上げるという意味と、消費者にとっての質を上げるという2つがあると思うんです。その2つの面から、いまあるサービスを良くしていくというもの。2番目は、いまないサービスをつくる。そのためにはどういうふうな形で科学技術とかさまざまなアカデミーが貢献できるのかと。その構造を解明していくというあたりが、2つの研究としての趣旨になるかと思っています。

まだチャートが続くんですけども、一応「サービスサイエンス」の部分の話しましたので、これで終わらせていただきます。ありがとうございました。

富狭：ありがとうございました。冒頭、ビジネスとしての IT 市場の右下がりというような衝撃的なお話もありましたけれども、これまでは日本の産業も IT を導入することによって生産性を上げる、効率を上げてビジネスを拡大していくというような側面が非常に高かったわけで、まさに流通産業なども先ほどの碓井先生のお話にありましたように、そういう形で発展をし、なおかつ産業として拡大してきたという側面があるかと思うんです。その辺に少し関連をしまして、上原先生のほうからお話をいただければと思います。

問題提起—③

「サービスイノベーションの可能性」 上原征彦（グローバル・ビジネス研究科教授）

これから述べることは、皆様の話と関連ないかもしれないことをお許しください。実は私、サービスの研究をやったのは古くからで、たしか 1980 年代の後半から、サービスの理論化に努めてきたのですが、それからあまりサービスの研究はしてないのです。なぜかといったら、そのときわかったのは、サービス・イノベーションとは何なのかということの極めて単純な発見というか、ドグマみたいのをつくってしまったからです。どういうことかという、サービスのイノベーションは、基本的に人間がやるべきことだけを人間がするという仕組みをつくり出すことだ、ということです。考えてみたら、いままで人間は人間がしなくてもよいこともしてきた。だから人間だけがやれることを残して、あと基本的に自動化していく。これがずっと描いてきた私の構想でございまして、この構想をずっと守っているのは古いのではないかと考えていて自信なくしていたのですけれども、先月でしたか神戸大学でサービス・イノベーションの研究会がありまして、私が呼ばれて発表したら、一部のの人に非常に評価が高かったのです。ですから、きょうはちょっとこの話をしてみたいということです。

ついでに、私は、過去をずっと踏襲しているのですが、お話を聞いてわかったのは、小野さんも、碓井さんも、近藤さんも、昔から知っていますが、あんまり変わってないですね（笑）。理論は変わってますけど、人間の思考は変わってませんよね。近藤さんは、社会システム論を昔から導入してきました。小野さんは、私が会ったときから顧客満足度論をやっていました。碓井さんは、昔から情報システム論をやっていた。皆さんも過去からの系譜にあるわけですね。だから、私も変わらなくてよいのではないかとということでお話しします（笑）。

サービスとは何なのか。これは昔から主張しているのですが、モノは結果で、サービスはプロセスとか活動なのです。例えば私がある技術を開発するために研究者を雇ったら、これはサービスを購入したことになる。ところが特許をどこから買ったら、結果を買いましたのでモノを購入したことになる。だからモノとサービスは無形と有形で分けられるのではなくて、「プロセス」と「結果」



モノとサービスについて

モノ	サービス
結果	プロセス
生産物	生産活動
所有権の移転	協働関係
画一的対応	個別対応

で分けられる。そうしますと、モノの売買は所有権の移転ですよ。ただサービスの売買にはお互いに協働関係、先ほど近藤先生がおっしゃった相互作用が発生する。私が理髪店に行って頭の毛を刈ってもらうときに、悪ければ、こういうふうに直してくれとか、こういう刈り方をしてくれと注文し、これに理容師が対応します。つまり、協働関係とか相互作用が生じるわけです。しかも、この理容師の対応は私個人に特有のものであり、個別対応です。ところが結果としてのモノは、大体、画一的対応です。ここにペットボトルがあります。皆さんにとってこれは同じものものですが、それに対してサービスというのは個々に異なる個別対応なのです。こういう理論的な流れを見出すことができるのですが、どうもイノベーションは、この相互交流の効率化にかかわっているのです。

レストランはサービス業だといわれますが、実はレストランのメニューはほとんどモノと同じですね。昔であれば、お客の目の前でつくってくれて、お客のほう味がこうしてくれという個別対応があったと思うのです。ところが料理人が厨房に入っちゃうと、完全に客との相互作用なくなってしまうのです。レストランのメニューは料理活動の結果として画一化します。残るのは、ウェイトレスの接客で個別対応が少し残るぐらいです。メニューが調理済食品としてコンビニ

エンスストアに売られることにもなるわけです。サービス・イノベーションは、1つはモノにしていくイノベーションかもしれません。ですからサービス・イノベーションはサービスのモノ化ということになるかもしれません。

ところが一方で、いまレストランでは個別対応が生じているのです。従来の画一的メニューだったのが、メニューリストにいろんな食材が書いてある。これをウェイトレスに言えば組み合わせで自分の好きなものができる。これは標準化と組み合わせを利用しつつ顧客への個別対応になっています。すなわちモノでも個別対応化が進んでいます。そうしますと、サービスイ・ノベーションとは何なのかと云ったら、個別対応に向けてのイノベーションに包含されることになります。そうすると、モノとサービスとがうまく組み合わさったイノベーションが定義できるのではないかと。そこにサービスの性格も出ていることになる。

その辺のイノベーションについて、こういうことを考えているんです。「ヒトがすべきことをヒトがして、ヒトがしなくてもよいことを自動化する」、これがサービス・イノベーションの基本的なコンセプトです。

人間の活動のプロセスを見ると、大きく分けるとそのプロセスが効率かどうかを測るのに3つの局面がある。1つはプロダクティビティで、定常状態のもとで効率を上げていくことです。忙しいときのレジと云ったら、ものすごく忙しいけれど、それは定常状態なので、それに慣れればキャッシャーはものすごく効率を上げていきます。これをプロダクティビティ、日本語でいうと生産性です。私が言いたいのは、サービスの生産性といいますが、どの状況のときの生産性を上げていこうとしているのか。定常状態であれば、後に述べるように、大体サイエンスで効率化できるのです。

もう1つはアダプタビリティです。これは、徐々に変化する状況の下で効率を上げていく。スーパーのレジでは、午後3時ぐらいから忙しくなる。これが徐々に変化する一定のパターンをとるわけです。そうすると、キャッシャーはこれに慣れてくるわけです。

そして、フレキシビリティとは、まさに急激な変化の下で効果を上げることです。ある酒屋があって、近くに住宅地があるので、年末年始とかちょっとしたときには、駅でお客さんが降りて、そこでウィスキーとかお酒を訪問先に持っていくことがあります。持っていくときに、ときどきはお客のほうから、ウィスキーだけではなくて、同じ包装紙の中に、例えば果物を入れてくれというわけです。酒屋のオヤジはどうするのか。フレキシビリティのない酒屋のオヤジは「それはできない

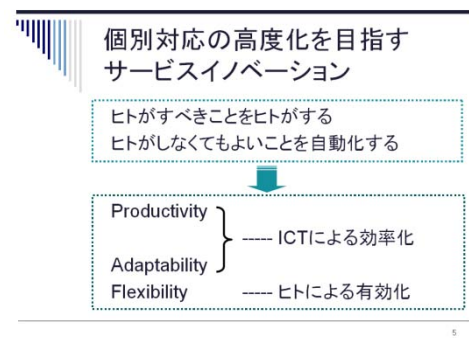
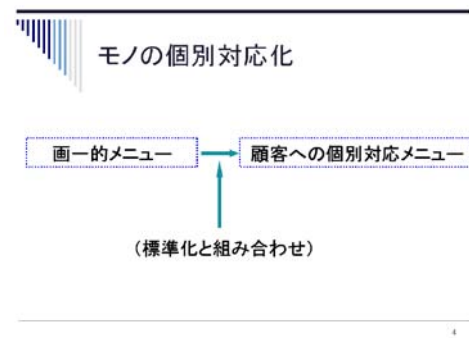
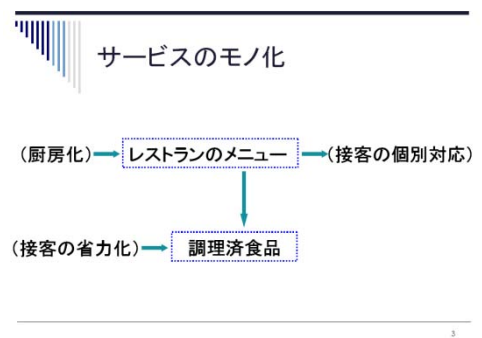
よ」と言う。でもフレキシビリティのある酒屋のオヤジは何やるかという、たぶん近くで果物を買ってきて一緒に詰める。これがフレキシビリティです。急激な変化の中で効果を上げていく。私は、基本的な考え方として、プロダクティビティとアダプタビリティは、IT とかICTによってかなり自動化できる。できないのは、ヒトによるフレキシビリティである。だから、できる限りアダプタビリティとプロダクティビティは自動化していくのがサービス・イノベーションの実務的な方向だというふうに、私は思っているわけです。

具体例を挙げますと、アメリカでウォルマートに勝っているスーパーマーケットは非常におもしろいことやっている。どういうことをやっているかといいますと、10人ぐらいの相談員をうまく活用しているのです。普通スーパーマーケットはセルフサービスで人がいないのですが、そこでは10名ぐらいの相談員がお客に應對して、いろんなことをやってくれているわけです。そうすると、そこで固定客ができていくわけです。では、その10名の相談員を雇ったスーパーマーケットはコストが上がっているかという、上がってないのです。なぜかという、レジを無人化していくわけです。非常にこれは重要なことです。レジの効率化というのは基本的にアダプタビリティとプロダクティビティです。そこをうまく省力化して、これをより人間的な方向に回すというのが、サービスのイノベーションだろうというのが私の考えです。

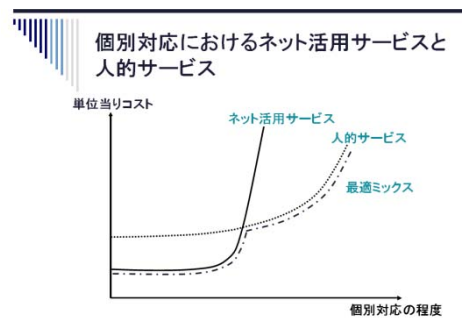
ただし、非常におもしろいのは、日本のスーパーマーケットにレジを無人化せよという、嫌がるのです。なぜかといったら、まさにクリステンセンの言う「破壊的イノベーション」で不具合が発生するのです。レジの無人化すると、お客が不便になるという。だけど、こここのところの評価が非常に重要なのです。

これと同じことが、昔、セルフサービス化に見られました。実はいま、セルフサービスは当たり前になっていますけど、昔セルフサービスをやると、お客が困るのではないかとか、いろんな問題が起こるのではないかといわれていました。そこでセルフサービスの採用が遅れたのがいまの中小商店で、それでスーパーなどに抜かされていった。

こういうイノベーションで重要なことは、いま思えば何でもなかったということ、どのぐらい識別するかです。私など20年前にパソコンで原稿を書いて出版社に送るなんて、大変なことだと思っていました。そんなことさせられたら怒ってやろうと思っていたのですが、やってみたらスムーズといくわけですね。そこをいかに理解していくのかというのが、イノベーションで非常に重要なところです。



最後に、より抽象的かつ簡単にイノベーションの論理を説明するとしたらこういう形になります。これを見たらわかるとおり、右側に行けば行くほど個別対応の程度が高まります。点線が人的サービスです。人的サービスでやると、個別対応の程度に応じて費用が上がっていくわけです。だけど、これをネットを活用すればある範囲までは下がっていくわけです。



例えばどうなのかというと、Q&A システムを利用したり、皆さんご存じだと思いますが、アマゾン.

com がやっている協調フィルタリングというのはある程度 IT 化によって個別対応サービスができることを物語っています。だからかなりの部分は個別対応サービスをネットで行なえばコストは下がっていく。

ところが、ある限界を超えてしまうと、どうしてもできなくなるのです。例えば、アマゾン.com で、数学の本を読みたいんだけどどういう本がいいですかと言ったら、協調フィルタリングで返ってくるのですが、これ以上の私のいろいろな疑問点とかそういうのに答えてくれるのは困難ですよね。これには人的サービスが必要です。そうすると、あるところからは人的サービスのほうが有利になる。

サービス・イノベーションとは何なのかというと、この一点鎖線の曲線を右下に下げるか、もう1つは、ネット活用サービスと人的サービスの交点を右にもっていくか、この2つになるのです。このように、私はサービス・イノベーションを単純に考えております。

富狭：どうもありがとうございました。非常に示唆的と言いましょか、おもしろいグラフの話でした。

それでは、先ほど基調講演をお2方にいただきましたが、いままでお3方に話をいただきまして、それに刺激されたということでも結構ですし、あるいは基調講演で少ししゃべり足りなかったということでも結構ですけども、改めてお願いをしたいと思います。

碓井先生、いかがでしょうか。

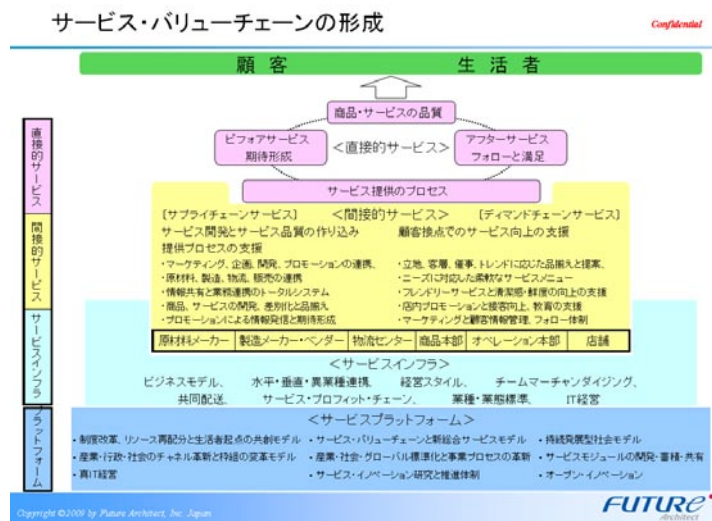
碓井：短時間の間に3人の先生からいろんな問題提起、課題が出たと思って非常に楽しくなってきたところです。まず上原先生がおっしゃった、ヒトがやること以外は IT でやって効率化をはかってサービスを上げる。これまさに先ほど私が公共料金のお話をいたしました。お客さんと接点でお金を受け取って「ありがとう」というところは人間がやったほうがいいよ。バックは全部システムでやって、銀行の10分の1のコストでやるのだと。それでいろんなところでウィン・ウィンが出てくる。これが非常に近いのかなというような気がいたしました。

それと合わせて、セブン-イレブンではセルフサービスではなくて、セミセルフ・サービスという言葉を使っているんです。カウンターのところを中心にお客様とちゃんと挨拶をして会話をして、サービスの4つの柱の1つにフレンドリーサービスを位置付けています。そしてカウンター周りのところでプラスセールス。おでんや肉まんをいまだったら「さむいですね。おでん温かくおいしく煮えていますよ」と会話をしておすすめをする。あるいは「連休の前にどこかへ行くんですか」と聞いて、それできるだけ覚えておいて、「どこどこへ行かれてみてどうでした□」と、こういう声かけ

をする。この組み合わせだと思うんです。サービスを見るときに、実は私は、そういう意味で構造的に捉えるべきだということで、この絵で最近お話をするようにしているんです。

これは何かというと、縦に「直接的サービス」「間接的サービス」「サービスインフラ」「プラットフォーム」と4層切っております。特にコンビニのビジネスというのは構造型ビジネス、インフラビジネスなんです。ですから商品開発、原材料から始まって、商品の製造のチームワークであったり、物流であったり。しかも、これをパートナーと連携して、さらにネットワークを使ってサービスを組み込んでくる。構造の上に氷山の一角の一番上にお店という直接サービスの接点に乗っている。従来マーケティングから入ってきたサービス研究というのは、わりとここをフォーカスしていたと思うんですけど、実はお客さんが見えるのはここだけなんですけど、下の部分が非常に大事だということだと思えます。間接サービスは、サプライチェーン・サービスとディマインドチェーン・サービスがあって、マーチャダイジングプロセス全体を支えています。コンビニをこうした構造的なビジネスとして組立てたことが、大手コンビニへの集約を図り据野を広げて来たと思えます。いま日本の小売業のベスト5のうちの3つはコンビニエンスストアです。

コンビニは、このプロセス全体を見るような展開です。ですから小売じゃないんですね。製造からマーチャダイジングプロセス全体を見るような、ファッションでいうユニクロみたいなSPA的な、全体の連携パートナーシップを築いてきた。ですから小売業の各種業態、サービス産業の各種業態と比べてもインフラ部分への注力が高く、特にレストラン産業などは、わりに上が中心になっていますが、そういう部分とはかなり違う。



さらに社会的プラットフォームという、コンビニエンスがある意味で社会インフラ、生活インフラというような形で発展し、企業や生活者、社会との関係を一層深めて行くことも期待できると思います。

もう1つお話ししたい点は、先ほど日高さんが言われ、またいろんなサービス関連のミーティングの中で話題になるんですけど、サービス産業は科学的じゃないし、経験と勘にかなり依存しているという話が非常に多く出るんです。私は、実はセブン-イレブンに78年から25年間おりましたので、ここでやってきたことは特に情報システム部門だったということで、業務プロセスを組み立

てることと IT 化して定着させることなんですね。これは非常に科学的なアプローチをとってきた。また、とらないとできなかつたわけです。ですから、サービス産業をどこまでの範囲で捉えるかによるんですけど、メーカー領域まで含めて一体で考えると、特に図の間接サービス、サービスインフラなどは非常に科学的ですし、こうした企業間、産業間の連携や、生活者との連携は、これ迄の相互の関係以上に、システムの、科学的に組立てられている訳です。

又、いま「味」というものもすべてデジタル化して、「おいしい・まずい」というのは、「味をみる機械」というのを味の素さんと一緒に開発していただいた。例えば床の光具合の照度計を使って、このくらいの照度になるように、それをコンピュータに乗せて光り具合を映しだして、そういうふうにするためにどういうふうにポリッシャーをかけ、洗剤をどういうふうに混ぜて使ってやるんですということをマルチメディアを使ってやっているんです。

IT というものはどんどん、いままでの感性的な領域とか科学的じゃないという領域を含めて、きちっと整理してデジタルに乗るように進んできました。これがあってははじめ、一番上の一番大事な人間じゃなきゃできないところ、サービスに対して、期待値に対しては、おいしそうな店だな、いいものが出たなと、今度こういう商品が出るのか、じゃちょっと行って見てみよう、期待感を持って来たお客様に対して「いらっしゃいませ」と迎えて、きちっと品揃えてアピールした陳列があって、商品サービスそのものが非常にクォリティーの高いいいモノを揃え、またコストパフォーマンスが合うモノを揃え、そしてお買い上げいただいた後に、帰ってみて「おいしかったよ」、使ってみて「良かったよ」という満足度が出る。そして、期待値をあんまり上げすぎると、満足感とのギャップが大きすぎるので、このコントロールが難しいわけです。

ですから、この直接的サービスの部分には、サービスの同時性とか、無形成とか、いろいろ言われる要素があるわけですけど、それを支える部分は極めて科学的じゃないと、大きな規模での又、バラツキの少ないサービスは難しいと思います。さらに、その上に個店、個別の対応が必要になる訳ですから。

このウエイトがさらにハイクォリティーのサービス。例えば、以前、高級ブランドのシステム検討をしたことがあるんですが、結果的に、あまりすすめないことにしました。コンピュータに情報を入れて顧客管理をするなんというのは、そんなお客様に対する視点ではだめだと。全部頭に入ってなきゃだめなんだと。やっぱりデザイン、ファッション、これを真心込めて選ばれたお客様に売っていくのがそのブランドのポリシーですということで、必要以上のシステム化はしない。こういう見解が強かったです。数年前です。これも間違いではない。ですから必要なところをやればいい。そういうふうに考えています。

サービスの場にいた立場から表現すると、サービス産業も科学的にやってきている。自動発注を生鮮・肉・魚まで完ぺきにやるというのは科学的じゃないとできないです。ただ、大きな問題が、うまくやっているところ、でも、それが横に広がらないところが、サービス産業の1つの特徴なんです。あまり広げたくない。ヒトに教えたくない。製造業の場合には、共通のスタンダードあるいは技術、製品というものは、グローバル展開を含めて共有化されなければマーケット形成ができないわけです。あるいは分業化ができないわけです。サービス産業はそこがちょっと違う。でもこれからはグローバルな戦いをしていく。あるいは当然日本人だけでビジネスをやっていくわけではないという環境の中では変わって行かなければいけない。そういう課題は非常に大きくあるとは思っております。

富狭: どうもありがとうございました。上原先生のお話を受けて、碓井先生がお話をされましたが、

ヒトがやるべきことはヒトがやり、そうでないところはできるだけ平準化といひましようか標準化をして質を少しずつ高めていくという、いままでの日本のサービスのあり方が、少しずつそういう方向で、特にいまの碓井先生のお話にありますように、流通産業ではコンビニを中心として発達をしてきたということだったと思います。それはある意味では、変異性の発生をできるだけ抑えようと、あるいは変異性に対応する方法として標準化の方向で進んできたということだと思ふんですけども、それにかからめまして近藤先生のほうから、さらに加えるべきことがあれば、あるいは先生方への質問でも結構なんですけれども。

碓井：そうまとめてしまうと誤解が生まれますから、一言補足させて下さい。変異性を抑えるなんという発想は全くないんです。むしろ、1店1店のお客様に対して、そのニーズに対応することが大切であり、その為インフラの整備や科学的手法を取り入れて、個店対応力を高めている訳です。

富狭：失礼しました。

上原：近藤先生の変異性と定常性というのはシステム論として非常に重要なのです。変異性が出てくるのは、実はシステムの動きが経路依存的だからです。何か開発すると、別なところで変異性が出てくる。そこが重要なところですよ。一見変異的なものから定常性とかアダプタビリティを見つけることは可能ですが、これをシステム化して動かすと、また別なところで変異性が出てくる。そのところで人間を人間らしく使っていくことではないか。

富狭：ありがとうございました。じゃ近藤先生、よろしくお願ひします。

近藤：私の話に付け加えることがあるというよりも、各々しっかりした考え方を持っておられる方がいらっしやるわけですから、私のほうから質問をさせていただきたいと思ひています。

碓井先生には、お話の中で、結局は業態によって標準化するという方向に向かうのか。それとも高級ブランドのように個人的に対応するという方向に変わるというお話だったと思ふんですけども、ずっとサービスのイノベーションをやってこられたお立場から、サービス・イノベーションの原則というのは大袈裟かもしれませんが、どういうところに先生は注目されて、どういう方法を使ってまとめていこうと考えておられるのか。それに従って今度は具体的なものになっていくのだらうと思ひますけど、それが第1点です。

小野先生については、JCSI というのはわかったんですけども、それはどんな使い方が想定されているのかということをお話しいただきたいと思ひます。

日高先生には、「サービスサイエンス」の考え方というのは、もう出てから4、5年たつと思ひわけですけども、いままでにどんなアウトプットを生んだのかという点について伺いたいと思ひます。

上原先生には、非常に適切なお話だったんですけども、じゃ人間がやるべきことっていうのは一体何なんだという、そこについてどういうお考えがあるか。

各々1問ずつですけども、お答えいただければと思ひます。

碓井：今朝つくったチャートが1枚ございまして、これを使う機会を与えていただきましてありがとうございます。

私自身がどういうことを考えてサービスを考えて

サービス・イノベーションのキーワード

Copyright

生活者起点への転換
共感、共創、共生型社会
経済社会の生産性とクオリティーの向上
枠組みを超えたプロセス革新
サービスプラットフォームの形成
循環型、持続的発展社会
経営スタイルの革新
技術革新とIT活用の推進

Copyright ©2019 by Future Architect, Inc. Japan

FUTURE

きたかというか、いま現在ここ3年ぐらいセブン-イレブン以外のサービス産業を介していろいろ勉強をさせていただきまして、サービス・イノベーションのキーワードというのを、ちょっと拾って書いてみたのがこれです。

サットお話ししますと、生活者起点だということです。これは要するに、プッシュ型ではあまりにも需給とのギャップと無駄が大きい。これは調整しきれない。価値観としても、これから環境問題を含めて我慢しなければいけませんから、押しつけられるのじゃいやだと。自発的に、先ほどスーパーホテルのように、ロハスホテル宣言をされてますね。社長とお話しして、共感創出経営ですねというお話をして、今週雑誌に書きましたけれども、お返事があって、なかなかいいネーミングをしていただいたというお言葉をいただきました。こういった押しつけられずに共感で生活者起点が実現するようになっていかなければいいなと思ってます。次の共感・共創・共生型社会。非常に夢のようなことを言っておりますけど、これがここ3年、サービス・イノベーションの本質的なものとして重要だというふうに思っております。

もう1つは、「経済社会」は打ち間違いで「経済と社会」です。経済と社会の生産性とクオリティーの向上。経済だけではない。ですから企業のためのサービス・イノベーションじゃない。社会のため。対価がないものも広がりすぎではあるんですけども、もともとサービスというものは、隣のヒトを、高齢者をケアするとか、あるいは医療のサービス、巡礼の方を泊めてケアするとか、こういうところから出てきた。そういうことも含めて、経済・社会の生産性とクオリティーが本来的な目的と言えます。

それから、これは基本的にはセブン-イレブンでよくやってきたことです。枠組みを超えて、要するに垂直連携や水平連携を図っていくとか、異業種連携を図っていくことです。枠組みを超えないと新しい価値がなかなかつくれないですね。

それと同じようなことでサービスプラットフォームをつくる。プラットフォーム化して共有していかないと、俺は俺はで自分だけではだめだということです。この共通化したプラットフォームの上で個々の企業や個客に対するサービスが組立てられ、サービスが豊かに成長すると思っています。

そして最近出てきた循環型、持続的発展社会。こういう構造に持ち込んで、要するに動脈経済だけじゃだめだと。静脈経済が回って初めてロスを無くしていく。製品のリユース、リサイクル、部品のリユース、リサイクルだけではなくて、情報の循環というものが起きればと思っています。例えばプリンターを回収しました。プリンターにフライトレコーダーみたいなのが入っていて、自分がどういうふうに使われたかということが全部記録されれば、モニター調査なんかなくてもいいわけですね。回収してきたプリンターで、プリンターのことはプリンターが一番よく知っているという形で情報を集める。

もう1つは、経営スタイルが変わっていかないと変わらないだろう。そして最後に、IT というものが、これは「ジェネラルパーパス・テクノロジー」なんていう言い方をされています。要するに、あらゆる産業を下支えする技術に IT が育ってきた。この技術革新の要素をどれだけ入れていけるか。

こういったことが、ちょっと質問とは違うかもしれませんが、キーワードになっています。つまり、サービスを構造的に体系的に整理して業務プロセスをデザインし直す必要を感じています。あまりにも広い範囲なわけですけど、こういう考え方の中で捉えますと、製造業とサービス業という垣根はもうなくなるということだと思えます。製造業のプロダクトに対して、先ほど IBM の話で9%はプロダクトで、残りはサービスです。大体そんな感じです。パソコンも、パソコンが販

売されて、ハードウェアの 20 万に対して、いろんな設定や、ソフトやメンテナンス、運用を考えると、80 万ぐらいがランニングコストです。車も同じような構造のようです。そんな時代になったときは、サービスも含めて全部ハードウェアもデザインされてくる。そういう時代にこれから入ってくるのじゃないかというように感じている次第です。

富狭：小野先生、いかがですか。

小野：JCSI に関して、どのような使い方を想定されているか、というご質問をいただきましたが、現時点でもさまざま考えています。基本的には満足度などを測定した結果を外部公表すること、それから満足度に寄与する原因、そして満足や不満足がどのような結果をもたらすかを特定する、という基本的なマーケティング分析の課題に応えることです。

また、JCSI は全部で 100 項目の質問を設けています。品揃え、接客、情報提供、利便性、安全性、環境対策などの詳細な項目を、非常に細かく聞いています。これらは、オペレーションの改善や、戦略立案に役立てることを想定しています。

参考までに、アメリカの ACSI も、これと同じような仕掛けを作っている他、地学角度からの使われ方もあるようです。ACSI は、企業の収益性や株価といった財務指標との関連性を統計的に検証して、それを投資家への情報として提供するサービスを展開しています。「顧客満足度」が上下することによって、株価がどう変動するかを予測する指標としての使われ方です。日本版の JCSI では、そうした用途は想定していませんが、興味深いテーマだと思います。

富狭：ありがとうございました。それでは日高先生、お願いします。

日高：じゃ簡潔に。SSME が 4、5 年たって結果ということなんですけれども、1 つの科学という観点からすると、4、5 年でもった結果というのは、冷静に見てちょっと早いのかなというのがあるんですけど、IBM の中では、SSME はいまのところ成功していると見られているんです。なぜかという、社内のレビュープロセスがあって、そういうような位置づけにあるわけです。例えば、「こういう大きな会場でみんな話しているじゃないですか」という話ですね。すなわちそこにサイエンスが必要で、そこを考えることが大事ですよという流れをつくったという、それが一番のいまのところ成果というふうに理解されていると思うんです。私も、そう思います。

ただ、具体的には、ずっと科学としてのグランドチャレンジがどこにあるかという議論はしていて、幾つかあると思うんですけど、いまのところ議論に上がってきたのが 2 つあって、1 つが、サービスの知識に関するものです。もう 1 つが、サービスの価値に関するものです。科学という視点から整理していくと、たぶん「知識」に関するものと「価値」に関するものに行き着く。そういう観点から整理するとスッキリするところがだいぶ多いと思うんです。そういうような 2 つのエリアでの分析及び統合的な研究が基礎であるというような議論があって、その辺が現時点での見えてきた方向性であるのかなというふうに理解しております。

富狭：どうもありがとうございました。上原先生、よろしいですか。

上原：まず 1 つ言いたいことは、どの部分を人間やるかということは、やっぱり科学で変数間の関係が明らかなものを見つけて、そこをできる限り自動化していく。残ったものは当面人間にやらせておく。これが重要だと思うのです。だからできる限り科学の目で見ると、この意味で言いますと、形式知化できるものを見つけ出す。暗黙知は人間に任せる。どうも最近では暗黙知から形式知へというのがはやっていますが、マイケル・ポラニはそういうことは言っていません。全然違う。暗黙知とは、人間の行動を呼び起こす 1 つの原動力として位置づけている。だから Tacit knowledge と言わないで、Tacit knowing と言ってますよね。行動のパターンを経験的に知るとのこと、これこそ

が人間がやるべきことです。だから、科学による形式知化によって法則性を探り出し、そこをどんどん詰めていって、そういうものは基本的に自動化していく。

もう1つ「顧客満足」と言うけれども、イノベーションと顧客満足はあまり比例させたらだめではないかということです。小野さん、どう思うか。仲がよいから質問するのですが（笑）。イノベーションというのは、ときどき顧客不満足が起こる。人間の満足って、そんなに重要視してよいのかどうか。これは哲学の問題ですが。

富狭：いま小野先生のほうに逆に質問が問い返された感じなんですけれども、いかがですか。

小野：私も発言したいと思っていました。いま、お話を伺っていて、レイヤーが2つあるように感じました。1つは、業務レベル。つまり、決められた価値をどうやって実行していくかというレイヤーで、ヒトをどう活用するか、セルフサービスにするか機械にするかという話です。それともう一つは、そもそものような価値を創造するのか、という戦略的なレベルでの話です。イノベーションと言ったときに、前者の業務実行のレイヤーについては、今日の議論の焦点になっていたのかと思います。

一方、例えば、iPod という商品を考えてみたいと思います。電機メーカーで研修をさせていただいていると、技術者の方がこういうことをおっしゃいます。「iPod は、うちの会社でもつくれます。技術的には大したことありません」と。私は、必ず聞き返します。「それなら、作ったら良いのでは？」と。続けて「だけど、仮にあなたの会社がつくったとしても、iPod 普及させるのは、おそらく難しいと思う」と。なぜならば、アップルの革新性は、iPod だけで成功を勝ち取っているわけではないからです。そこに、iTunes というソフトウェアがあり、iTunes Music Store でコンテンツを販売し、なおかつサポートをやったりとか、ハード以外のサービスやコンテンツを乗せることで、はじめてiPod の価値が高まってくるのです。モノとかサービスとか、そうしたレベルの話をしている場合ではありません。戦略的価値を提示する価値創造のプロセスと、それを具体的にどうやって実行していくかという実現のプロセスの話を分けて考える必要があるでしょう。ここで言っている「顧客満足」は、どちらかというと実現のプロセスのところですよ。

JCSI において、CDI (Customer Delight Index 顧客感動指数) というのをあえてつくっているのは、従来、業界内で提供されてきた価値の枠組みを飛び越えてくる業者がいるからであり、そうした業者のやっておられることを顧客視点で何か測れないかというねらいもあります。ご質問に対するお答えはそういうことです。もう少しお話ししたいことがありますけど。

富狭：時間管理の必要上なかなか延長しがたいところなんですけど、最後にお1人ぐらい会場の方で、いままでのディスカッションあるいは最初のお2方の基調講演の中で、ぜひ質問をしてみたいという方がいらっしゃいましたら、手を挙げていただきたいのですが。

どなたにご質問か、先生の名前を最初に挙げていただきたいと思います。(質疑応答は省略)

富狭：いろいろお聞きになりたいことも多いかと思いますが、時間管理の関係上ここで終了ということにしたいと思います。

きょうは、皆さま雨の中をありがとうございました。

それから、基調講演から始まりましてパネルディスカッションまで貴重なご意見あるいは資料を提供していただきました講演をされた方々の先生にぜひ惜しめない拍手をお願いしたいと思います。どうもありがとうございました。(拍手)

V サービス・マネジメントにおけるインターナル・マーケティングに関する 実証的研究—接客従業員を対象として—

明治大学 商学部

高橋昭夫

1. はじめに

サービスは人が中心となるビジネス(people business)である(Sasser and Arbeit 1976)から、有能な人材の採用、育成、それに維持は、サービス・マネジメントの重要な課業といえる。その課業に取り組むインターナル・マーケティング（以下IMと表記）についての研究は、Berry et al.(1976)を皮切りに、この30年間に多くの研究がなされてきた(Wieseke et al.2009)。木村(2007)は、IMについての代表的な定義を整理し、一覧を提示しているが、そこには統一的な定義は存在しないことがわかる。とはいえ、少なくともIMは組織内部への向けてのマーケティングであるという共通点は見出せそうである。しかしながら、IMを実施する際に、これまでの製品のマーケティング・ミックス（たとえば4P）あるいはサービス・マーケティング・ミックス（たとえば8P）をそのまま利用することはできないであろう。George and Gronroos(1991)は、IMのミックスを早い段階に提示したが、それはさまざまな問題を孕むものであった（高橋 1994）。IMのミックスについての実証研究はこれまでに十分になされてきたとは言い難い状況にある。そこで、本稿は、IMが誕生したサービス・マネジメントの領域でIMについての実証的研究を試みこととする。

まず、本研究におけるIMの定義を示し、次に、IMのミックスと想定される要素を提案し、それらの要素間の関係を示す仮説ならびに分析枠組みを設定する。そして、収集したデータに対して共分散構造分析を行い、仮説を検証する。最後に、まとめを示すこととする。

2. IMの概念

Berry et al.(1976)は、初めてIMの概念をサービス研究に導入し、次のように定義した。IMとは、当該組織の目的を満足させながら、不可欠な内部市場（従業員）のニーズを満たす内部製品（仕事）を利用可能にすることにかかわるものである(Berry, Hensel, and Burke 1976,p.11)。サービス・ビジネスにおいて、従業員を顧客と、そして仕事を製品とみなして、マーケティングを行うことの重要性を説いている。

そして、Berry and Parasuraman(1991)では、IMとして次の7つの項目を実施するべきであると指摘している。

- ① 優れた人の市場シェアを求めて積極的に競争すること
- ② 職場に目標と意義を提供するようなビジョンを提供すること
- ③ 従業員が自らのサービス上の役割を最高水準で遂行できるように技能と知識を授けること
- ④ 従業員がチームプレイの成果から得られた恩恵を得られるようにすること

- ⑤ 自主性の要因にテコを入れること
- ⑥ 評価と報酬を通じて業績を促進させること
- ⑦ 調査に基づいて職務—製品デザインの決定を行うこと

同様に、George and Gronroos(1991)は、IM過程の構成要素として、①トップの支援、②教育訓練、③内部コミュニケーション活動、④労務管理、⑤外部的な活動の5つをあげている。これらはマーケティングにおけるマーケティング・ミックスに該当する部分と理解することができる。しかしながら、いわゆるマーケティング・ミックスと比較すると、それら5つの要素は、領域、レベル、あるいは操作可能性などの点でかなり異なっているといえる。したがって、それらをミックスすることについての疑問を否定することは困難であろう(高橋 1996)。

つまり、Berry and Parasuraman(1991)のIM要素もGeorge and Gronroos(1991)のIM要素も両方とも、IMの方向性を示すという点では意義があると思われるが、IMのミックス要素としては、不十分であるといわざるをえない。

そこで、本稿では、ミックス要素を明示する形で、IMを次のように定義をする。

IMとは、標的従業員に対して、動機付け、権限委譲、役割明確化などの手段を有効に行使して、標的従業員の職務満足と成果を向上させることおよび離職を避けることを目的とするマーケティング活動である。

次に、この定義にしたがって、仮説と分析枠組みを提示することとする。

3. 仮説と分析枠組み

本研究の仮説の鍵概念となる構成概念は、動機付け、権限委譲、役割明確性、役割葛藤、適応性、職務満足、成果、それに職務意図の8つである。これらを整理すると、まず、動機付け、権限委譲、それに役割明確性は、先行変数で、マネジャーにとって統制可能な要因と想定できる。次に、役割葛藤と適応性は、マネジャーにとっては直接的には統制可能でない要因であり、媒介変数と位置づけられる。そして、職務満足、成果、それに離職意図は、成果変数となる。

① 動機付け

鍵概念である動機付け(motivation)に関しては、仕事関連の課業に投入された努力の量(Campbell and Pritchard 1976)という定義を採用する。彼らは動機付けにメカニカルないしプロセス理論と実体的ないし内容的理論が存在すると指摘している。前者は、動機付けの心理的メカニズムおよびプロセスを説明することを重視する。具体的な理論として、動因理論、期待理論、公平理論がある。後者は、行動を動機づける特定の個人要因(たとえば欲求の各次元)や個人にとっての環境要因(たとえば職務特性、昇進機会、金銭報酬など)という実体を解明することを重視する。具体的な理論として、欲求理論、欲求系モチベーション理論、欲求階層説、2要因理論がある。(野中ほか 1978,p.312-313.)

まず第1に、ビジネスの文脈で最も重要と考えられる成果との関係については、サービ

ス・マネジメントが登場する以前から販売管理の領域では重要な研究課題であった。

Bagozzi (1980)は、より高い動機付けとより積極的な自己コンセプトを有した販売員は、より高い成果を達成する人になる可能性が高い。なぜならば、彼らは、必要とされる努力を進んで行使し、自己コンフィデンスを販売という課業に対してもたらずからであると指摘している。また、Churchill et al.(1985)は、販売員の成果の予測要因としての動機付けへの研究者の興味は、比較的最近であると述べている。彼らは、メタ分析から、動機付けは適性(aptitude)よりも成果の予測要因として優れているが、スキル・レベル¹⁾ほどではないと結論づけている。なお、メタ分析を行った 126 の研究において、動機付けと成果の相関係数は、重み付けされた相関係数の平均値は、.184 であった。さらに、Brown and Peterson(1993)のメタ分析によれば、動機付けと職務満足に関する 6 つの研究 (合計の N = 1106) において、相関係数の平均値は.30(95%の信頼区間 : .10 < p < .50) であり、調整済み相関係数の平均値は.41(95%の信頼区間 : .14 < p < .68) であったと報告されている。

次に第 2 番目として、職務満足との関係については、基本的には成果と同様にプラスの関係が想定される。動機付けが高い接客従業員ほど、職務に熱心に取り組み、高い成果をあげることが予測される。

そして第 3 番目に、適応性との関係についてであるが、適応性の概念についての詳細は後述するが、それはサービス・エンカウンターの対人関係的需要に自らの行動を適応させさせるための接客従業員の能力と定義される(Scott and Bruce 1994; Hartline and Ferrell 1996)。接客従業員が自らの能力を発揮するためには低い動機付けの状態よりも高い動機付けの状態のほうが望ましいと考えられる。したがって、動機付けは、適応性にプラスの影響を想定できよう。

最後に第 4 番目として、離職意図との関係については、動機付けの低い接客従業員は、仕事に対する熱意は低くなり、離職を考える傾向が強くなると想定される。逆に、動機付けの高い接客従業員は、仕事に対する熱意は高く、離職を考えることは少ないであろう。ゆえに、動機付けは、離職意図にマイナスの影響を与えると予想される。

以上の先行研究の検討から次の仮説を設定した。

H1:動機付けは、(a)適応性、(b)職務満足、(c)成果にプラスの影響を与え、(d)離職意図にマイナスの影響を与える

② 権限委譲

鍵概念の権限委譲(empowerment)については、次の定義を利用する。それはマネジャーが従業員に仕事に関係する活動についての日々の決定をする裁量を与えるという状況(Bowen and Lawler 1992)。

¹⁾ スキル・レベルとは、必要な課業を遂行する際に、その個人が学習した熟達と定義されている(Churchill et al. 1993,p.376)。

まず第1に、適応性との関係について、Scott and Bruce (1994)が、権限委譲された従業員は、権限委譲を伴う柔軟性が増加することによって、より適応的となると述べている。権限委譲と適応性の関係は、十分ではないが経験的な支持を受けている。なぜならば、適応性は従業員の自立性と意思決定の影響(Scott and Bruce 1994)と関連付けられてきたからである。同様に、Hartline and Ferrell (1996)は、接客従業員は顧客を完全に満足させるために、その場での即座な意思決定をするための柔軟性を必要とするから、権限委譲は不可欠であると指摘している。

次に第2番目として、役割明確性との関係について、Singh (1993)は、仕事の自律を与えられた販売担当者や接客従業員は、役割曖昧性をより少なく経験すると指摘している。

さらに第3番目として、職務満足との関係について、権限委譲された従業員は、自分の仕事に前向きになり、顧客に奉仕することに熱意を感じる。その結果として、顧客のニーズに迅速に対応し、顧客満足を増加させる(Bowen and Lawler 1992)といわれている。

最後に第4番目として、成果との関係については、職務満足と同様に、権限委譲された従業員は、自分の仕事に前向きになり、顧客に奉仕することに熱意を感じ、顧客のニーズに迅速に対応するので、結果として、成果を高めると想定することができる。

以上の先行研究の検討から次の仮説を設定した。

H2:権限委譲は、(a)適応性、(b)役割明確性、(c)職務満足、(d)成果にプラスの影響を与え、(e)役割葛藤にマイナスの影響を与える

③ 役割明確性

役割明確性(role clarity)という鍵概念に関しては、仕事に関して必要とされる情報がどの程度意思疎通されているかおよび仕事かどの程度理解されているかについての程度(Busch and Bush 1978 ; Donnelly and Ivancevish 1975)という定義を利用する。Brown and Peterson (1993)によれば、文献上は、役割曖昧性(role ambiguity)と役割明確性の間にはほとんど概念的な差異がない(裏返しの関係であるということを除けば)と指摘している。本研究では、役割明確性を役割曖昧性²と同次元上の概念(ただし対極にある概念)として採用することにしたい。

まず第1番目に、適応性との関係については、仕事上の役割が明確であれば、仕事は遂行しやすくなり、その結果として顧客に対応する際の適応性も向上すると考えることができる。

次に第2番目として、職務満足との関係については、Brown and Peterson(1993)のメタ分析によれば、役割明確性と職務満足に関する6つの研究(合計のN=1153)において、相関係数の平均は.40(95%の信頼区間: .20<p<.60)であり、調整済み相関係数の平均は.49(95%の信頼区間: .24<p<.74)であった。役割葛藤と役割曖昧性は、ともに職務満

² なお、それは「ある個人が自らの役割成果についての不確実性の程度および他者の役割期待についての不明確性の程度」と定義されている(Rizzo et al. 1970)

足にマイナスの影響を与えると指摘している(Behrman and Perreault 1984; Jackson and Schuler 1985)。役割曖昧性と役割明確性は逆の関係であるから、役割明確性が高まれば、職務満足は高まると言い換えることができる。

そして第3番目に、成果との関係については、Brown and Peterson(1993)において、役割曖昧性は、成果にマイナスの影響(-.28)を与え、職務満足にマイナスの影響(-.33)を与え、離職意図にプラスの影響(.18)を与えていると報告されている。したがって、役割曖昧性を役割明確性に置き換えれば、成果と職務満足にプラスの影響を与え、離職意図にマイナスの影響を与えると想定される。Churchill et al.(1985)のメタ分析では、59の研究から役割知覚(role perception)と成果の相関係数は、重み付けされた相関係数の平均値は、.294であった。

さらに第4番目として、役割葛藤との関係については、Rogers et al.(1994)が、役割明確性は役割葛藤にマイナスの影響を与えるという仮説は採択された(-.173, $p < .05$)が、役割明確性は職務満足にプラスの影響を与えるという仮説は採択されなかったと報告している。Barry and Boles(1998)では、役割曖昧性が成果にマイナスの影響(-.41)を与えるという仮説は採択された。また、役割曖昧性が職務満足にマイナスの影響(-.03)を与えるという仮説も支持された。したがって、役割曖昧性と役割明確性に置き換えれば、役割明確性は成果と職務満足にプラスの影響を与えるということになる。

最後に5番目として、離職意図と関係については、Netemeyer, et al.(1990)において、役割曖昧性が職務満足にマイナスの影響を与えるという仮説、ならびに役割曖昧性が離職意図にプラスの影響を与えるという仮説がともに採択された。これらは、役割明確性が職務満足にプラスに作用し、離職意図にマイナスに作用すると言い換えることができる。

以上の先行研究の検討から次の仮説を設定した。

H3: 役割明確性は、(a)適応性、(b)職務満足、(c)成果にプラスの影響を与え、(d)役割葛藤、(e)離職意図にマイナスの影響を与える

④ 役割葛藤

鍵概念である役割葛藤(role conflict)については、役割についての期待が現実の役割と矛盾するあるいは不調和である程度(Rizzo et al.1970)という定義を用いる。

まず第1番目として、離職意図との関係については、Netemeyer, et al(1990)において、役割葛藤は、離職意図にプラスの影響を与えるという結果が見出された。

次に第2番目として、職務満足との関係については、Netemeyer, et al(1990)において、役割葛藤は職務満足にマイナスの影響を与えるという仮説は支持された。また、Babin and Boles(1998)では、役割葛藤が職務満足へマイナスの影響(-.27)を与えるという仮説が支持された。さらに、Brown and Peterson(1993)のメタ分析によれば、役割葛藤と職務満足に関する17の研究(合計のN=2641)において、相関係数の平均は-.33(95%の信頼区間: -.62 < $p < .04$)であり、調整済み相関係数の平均は-.42(95%の信頼区間: -.80 < $p < .04$)であ

った。Brown and Peterson(1993)では、役割葛藤は職務満足へマイナスの影響を与えるという仮説が支持された。

そして第 3 番目として、成果との関係については、役割葛藤が高くなれば、職務に支障が生じ、結果として、成果は低下すると考えられる。

最後に第 4 番目として、適応性との関係については、役割葛藤が高くなれば、職務に支障が生じ、結果として、顧客への適応性は低下することが予測される。

以上の先行研究の検討から次の仮説を設定した。

H4:役割葛藤は、(a)離職意図にプラスの影響を与え、(b)職務満足、(c)成果、(d)適応性にマイナスの影響を与える

⑤ 適応性

鍵概念の適応性(adaptability)に関しては、サービス・エンカウンターの対人関係的需要に自らの行動を適応させるための接客従業員の能力(Scott and Bruce 1994; Hartline and Ferrell 1996)という定義を使用する。適応性は、どの顧客にも同じやり方でアプローチするという決められた台本に従うというものからそれぞれの顧客にサービスを提供するために適応するというサービス個人化というものまでの範囲がある(Solomon et al.1985)。この概念は、販売という文脈では適応的販売(adaptive selling)と同義であると考えられる。適応的販売の実行とは、相互作用の間における販売行為の実行あるいは販売状況の性質についての知覚された情報に基づいた顧客との相互作用にわたっての販売行為の実行である(Spiro and Weitz 1990)。また、この適応的販売は、スキル・レベルという概念とも類似している。Churchill et al. (1993)によれば、スキル・レベルとは、必要な課業を遂行する際に、その個人が学習した熟達と定義されている。

まず、成果との関係については、Churchill et al.(1985)において、スキル・レベルと成果の相関係数は、重み付けされた相関係数の平均値は、.268 と報告されている。

次に、職務満足との関係については、適応性が向上すれば、職務に対して肯定的あるいは積極的な態度を形成できるようになり、職務に対する満足も向上すると想定できる。

以上の先行研究の検討から次の仮説を設定した。

H5:適応性は、(a)職務満足、(b)成果にプラスの影響を与える

⑥ 成果

成果については、これを測定する方法として、客観的データか、それともセルフ・レポート尺度のどちらを使用すべきかについての議論がある。セルフ・レポート尺度については、アップワード・バイアスが存在すると考えられるので、望ましくないという議論がある。しかし、Churchill et al.(1985)のメタ分析によれば、セルフ・レポート尺度はマネジャーや同僚ならびに客観的な企業データと比較して、アップワード・バイアスは認められないと報告している。また、成果についての客観的データを収集することは困難な場合が多

い。そこで、本研究でも、客観的データを収集することができないので、成果の測定には、セルフ・レポート尺度を用いることとした。

まず、職務満足との関係については、仕事上の成果が低い接客従業員は、自らの仕事に対して不満足の傾向が強いであろう。逆に、仕事上の成果をあげている接客従業員は、自らの仕事に対して満足をしていると想定することができる。ゆえに、成果は、職務満足に対してプラスの影響があると考えられる。**Brown and Peterson(1993)**のメタ分析によれば、成果と職務満足に関する 29 の研究 (合計の $N=7621$) において、相関係数の平均は.13(95%の信頼区間: $.07 < p < .19$) であり、調整済み相関係数の平均は.15(95%の信頼区間: $.08 < p < .22$) であった。

次に、離職意図との関係については、一般的に、仕事上の成果をあげられなければ、仕事に対しての不満が募るであろうし、離職を考えることにもつながるといえよう。

以上の先行研究の検討から次の仮説を設定した。

H6:成果は、(a)職務満足にプラスの影響を与え、(b)離職意図にマイナスの影響を与える

⑦ 職務満足と離職意図

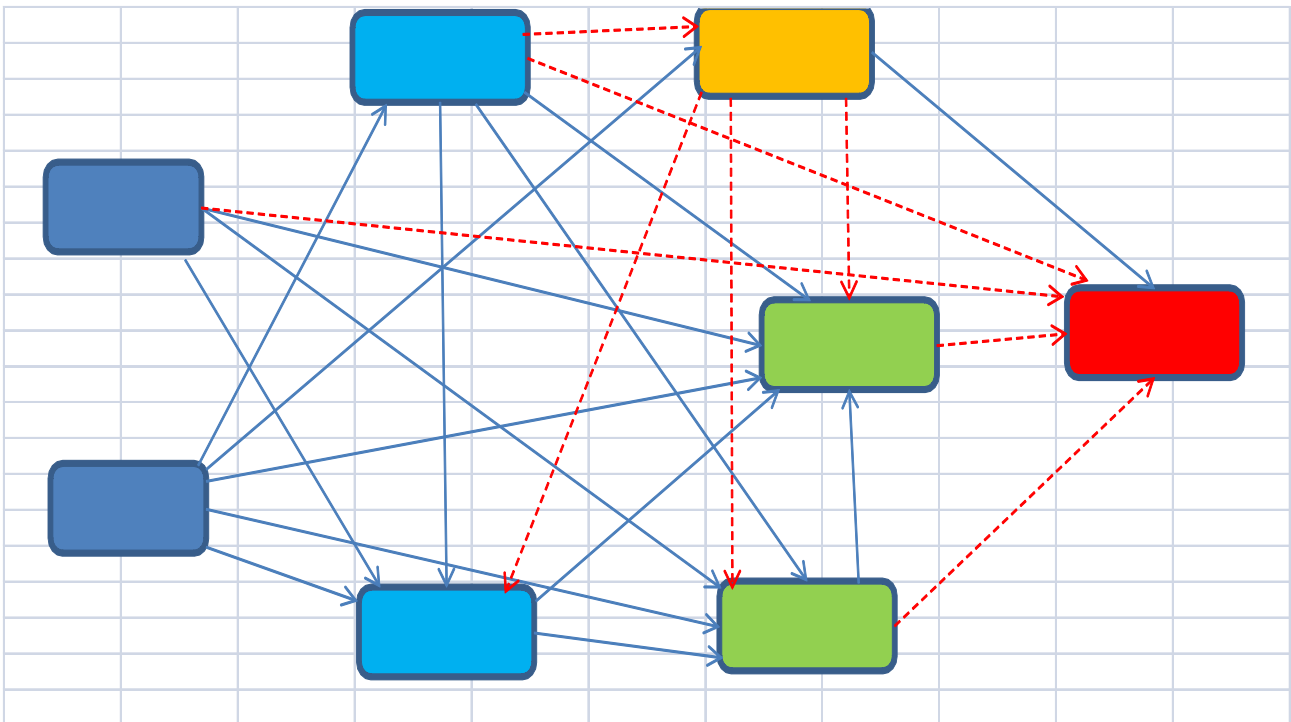
職務満足と離職意図との関係については、**Netemeyer et al.(1990)**において、職務満足は離職意図にマイナスの影響を与えるという仮説は支持された。また、**Babin and Boles(1998)**においても、職務満足は離職意図にマイナスの影響 (-.44)を与えるという仮説は支持された。さらに、**Brown and Peterson(1993)**のメタ分析によれば、離職意図と職務満足に関する 19 の研究 (合計の $N=3992$) において、相関係数の平均は-.36(95%の信頼区間: $-.54 < p < -.18$) であり、調整済み相関係数の平均は-.46(95%の信頼区間: $-.66 < p < -.26$) であった。

以上の先行研究の検討から以下の仮説を設定した。

H7:職務満足は、離職意図にマイナスの影響を与える

さて、これまでの7つの仮説を図示すると、図表1 (分析枠組み: 仮説モデル) となる。

図表 1：分析枠組み



なお、実線はプラスの影響、破線はマイナスの影響を表している。

4. 調査方法

① サンプルとデータ収集

接客従業員からのデータを収集するために、インターネット調査³を利用した。実施は2003年3月で、回収数は500であった。回答者の人口動態的属性は以下のとおりである。性別については、男性=37.8%で女性=62.2%である。婚姻については、未婚=56.0%で既婚=44.0%である。年齢については平均値=36.12で標準偏差=9.626である。年代の分布は、10代=0.8%,20代=29.2%,30代=36.8%,40代=24.0%,50代=7.2%,60代以上=2.0%である。地域については、北海道・東北=11.4%,関東=38.2%,北陸・甲信越=5.4%,東海=9.6%,近畿=21.6%,中国=4.2%,四国=1.8%,九州・沖縄=7.8%である。

② 尺度と信頼性

先行研究との一貫性を保つために、尺度は、マーケティング、マネジメント、それに心理学における先行研究から採用した。

構成概念の信頼性については、信頼性分析を行い。以下の結果を得た。役割明確性：6

³標本抽出の代表性という観点では問題を抱えているが、調査上のメリットから利用した(井上2007)。

項目； $\alpha=.838$ 、役割葛藤： 8 項目； $\alpha=.886$ 、離職意図： 4 項目； $\alpha=.808$ 、動機付け： 6 項目； $\alpha=.801$ 、成果： 6 項目； $\alpha=.909$ 、職務満足： 8 項目； $\alpha=.860$ 、適応性： 10 項目； $\alpha=.764$ 、権限委譲： 6 項目； $\alpha=.868$ 、である。

構成概念間の相関は、図表 2 に示されているとおりである。

図表 2：構成概念間の相関

	動機付け	権限委譲	役割明確性	役割葛藤	適応性	成果	職務満足	離職意図
動機付け	1							
権限委譲	0.342	1						
役割明確	0.159	0.465	1					
役割葛藤	-0.009	-0.026	0.18	1				
適応性	0.208	0.408	0.495	0.262	1			
成果	0.134	0.467	0.467	0.098	0.424	1		
職務満足	0.373	0.469	0.281	-0.285	0.153	0.043	1	
離職意図	-0.51	-0.281	-0.157	0.332	-0.098	-0.159	-0.373	1

5. 分析と結果

共分散構造モデルを用いて前述の仮説をテストした。仮説モデルは、カイ 2 乗 = 2811.679、自由度 = 1238、有意確率 = .000、GFI = .813、AGFI = .792、RMSEA = .050、NFI = .811、RMR = .167、CFI = .884 という結果になった。

まず第 1 に、動機付けを先行変数とする仮説 1 については、(H1b)職務満足へのプラスの影響と(H1d)離職意図へのマイナスの影響の仮説が支持されたが、(H1a)適応性へのプラスの影響と(H1c)成果へのプラスの影響は、棄却された。

第 2 に、権限委譲を先行変数とする仮説 2 については、(H2a)適応性へのプラスの影響、(H2b)役割明確性へのプラスの影響、(H2c)職務満足へのプラスの影響、(H3d)成果へのプラスの影響のいずれの仮説も支持されたが、(H2e)役割葛藤へのマイナスの影響は棄却された。

第 3 に、役割明確性を先行変数とする仮説 3 については、(H3a)適応性へのプラスの影響、(H3b)職務満足へのプラスの影響、(H3c)成果へのプラスの影響は、支持された。しかし、(H3d)役割葛藤へはプラスの影響を仮定していたが、仮定とは逆に有意なマイナスの影響が認められた。(H3e)離職意図へのマイナスの影響の仮説は棄却された。

第 4 に、役割葛藤を先行変数とする仮説 4 は、(H4a)離職意図へのプラスの影響は支持された。また、(H4b)職務満足へのマイナスの影響も支持された。しかし、(H4d)適応性へのマイナスの影響を仮定していたが、仮定とは逆に有意なプラスの影響が支持された。他方、

(H4c)成果へのマイナスの影響という仮説は支持されなかった。

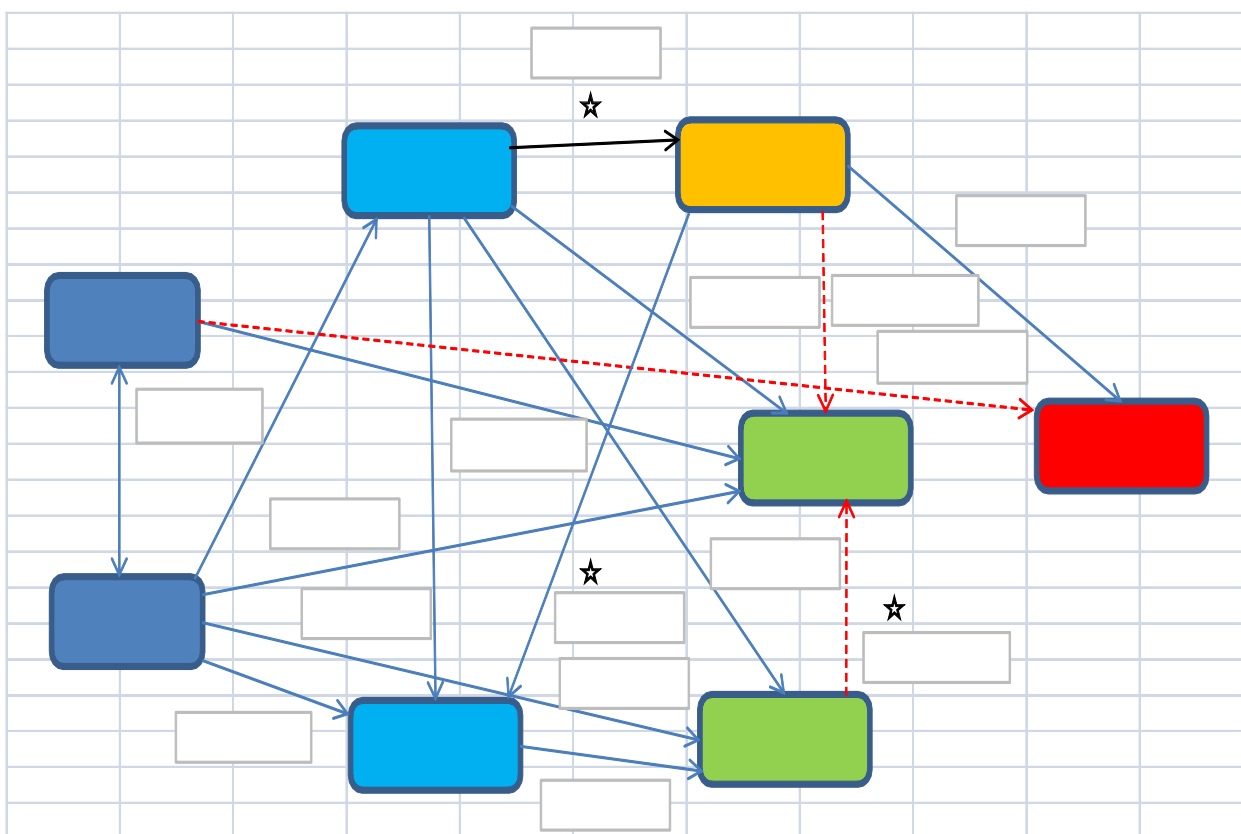
第5に、適応性を先行変数とする仮説5については、(H5a)職務満足のプラスの影響は棄却されたが、(H5b)成果へのプラスの影響は支持された。

第6に、成果を先行変数とする仮説6については、(H6a)職務満足へのプラスの影響という仮説は、仮定とは逆の有意なマイナスの影響が支持された。一方、(H6b)離職意図にマイナスの影響は棄却された。

第7に、職務満足は、離職意図にマイナスの影響を与えるという仮説7は、棄却された。

以上を要約すると、支持された仮説は、H1b、H1d、H2a、H2b、H2c、H2d、H3a、H3b、H3c、H4a、H4b、H5b、であり、仮説とは逆の有意な影響がみとめられたものは、H3d、H4d、H6aであった。それらを組み込んだ最終モデルは、図表3に示されている。

図表3：最終モデル



なお、☆は、仮説とは逆の影響が統計的に有意な値として認められたパスである。

最終モデルは、カイ 2 乗=2840.701、自由度=1246、有意確率=.000、GFI=.811、AGFI=.791、RMR=.180、RMSEA=.051、NFI=.809、CFI=.882 である。

6. むすび

以上の分析結果から次の5つの点を指摘したいと思う。

まず、第1に、IMの目的である職務満足と成果の向上を達成するために、動機付け、権限委譲、それに役割明確化は、IMの手段として有効といえる。これまでのIMの議論では、従業員が満足する可能性のある職務という製品を提供することしか明示されてこなかった。これに対して、本研究から、接客従業員へのIMにおいて管理者が統制可能な手段を明示できたことは意義があるといえよう。特に、権限委譲は、これまでのサービス・マネジメントの領域で重要視されてきたが、最も有効な手段の1つであることが明らかとなった。それは、直接的な影響ばかりでなく、間接的な影響も有している。具体的にいえば、職務満足への直接的影響に加えて、役割明確性を通しての間接的な影響があり、かつ、成果への直接的な影響に加えて、適応性を通しての間接的な影響も存在しているのである。

第2に、成果と職務満足にプラスの影響がなかった点である。

周知のように、Heskett *et al.*(1994)のサービス・プロフィット・チェーン⁴では、職務満足は顧客満足を高め、その結果として高い成果が得られるという因果を想定している。しかし、Brown and Peterson(1993)では、「共通の先行変数の影響が統制された時、成果と職務満足は直接的な因果関係がなかった(p.72)」という報告もある。本研究では、有意なマイナスの影響が認められた。この関係についてはさらなる研究が必要であると考えられるが、本研究から、それぞれ独立したものと捉え、IMの目的として職務満足のみを掲げるのではなく、成果もIMの別の目的として設定することが必要であるといえよう。

第3に、役割葛藤が二面的影響を有している点である。

これまででも役割葛藤の離職意図へのプラスの影響は指摘されてきたが、本研究でも有意なプラスの影響が認められた。確かに、役割葛藤が高くなれば、離職したいという意図は高まるであろうことは、直観的にも納得できる。他方、役割葛藤が高くなれば、成果が低くなるであろうという仮説も直観的に納得できるものだと思われるが、それは支持されなかった。同様な結果として、Brown and Peterson (1993)でも、役割葛藤は販売成果に想定したような有意なマイナスの影響はなかったと報告されている。さらに、本研究では役割葛藤の適応性へのプラスの影響が認められた。これらのことは適度なレベルの葛藤があることを暗示しているように思われる。つまり、役割葛藤と成果ならびに適応性との関係は、成果ならびに適応性を縦軸にとり、役割葛藤を横軸にとると、逆U字型となっている可能

⁴ Loveman(1998)や Harter *et al.*(2002)は、チェーンの因果が経験的に支持されたと報告しているが、Schneider(1991)や Kamakura *et al.*(2002)は、その因果が経験的に支持されないこともあると指摘している。

性があるかもしれない。この点についてはさらなる検討が必要であろう。

第 4 に、成果が離職意図にマイナスの影響を与えなかった点である。この点は、成果は離職傾向への有意な直接あるいは間接的因果的影響はなかったとする **Brown and Peterson (1993)** と同じ結論となっている。この関係については、つぎのような解釈ができるかもしれない。1つは、成果の高い人は、キャリアアップをもとめて離職意図が高くなる傾向がという仮説である。もう1つは、成果の低い人は、現在の職に留まりたいので（特に経済環境が厳しい状況では）離職意図が低くなるという仮説である。これらの影響が作用した結果として、成果が離職意図にマイナスの影響を与えなかったのかもしれない。

最後に、職務満足が離職意図にマイナスの影響を与えなかったという点である。これは、サービス・プロフィット・チェーンで想定している職務満足が高い人は離職の意図は低くなるという因果関係から逸脱するものであった。本研究では、職務満足あるいは成果のいずれでもなく、動機付けが離職意図を低くする有意な影響があることが示された。さらに、役割葛藤が離職意図を高める有意な影響があることも明らかとなった。成果および職務満足が離職意図に影響を与える可能性が低いことが一般化されるのであれば、IM の目的として、離職意図を下げることを掲げることが必要となるといえる。もちろん、一般化のためにさらなる研究が不可欠であることは言うまでもないことである。

引用文献

- Babin, J.B. and J.S. Boles (1998), "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women," *Journal of Marketing*, 62, (April), pp.77-91.
- Bagozzi, R.P. (1980), "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of their Antecedents and Simultaneity," *Journal of Marketing*, 48, (Fall), pp.65-77.
- Behrman, D.N. and W.P. Perreault, Jr (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons," *Journal of marketing*, 48(Fall), pp.9-21.
- Berry, L.L., J.S. Hensel, and M.C. Burke (1976), "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response," *Journal of Retailing*, 52(3), pp.3-14.
- Berry L.L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services : Competing Through Quality*, Free Press.
- Bowen, D. E. and E. E. Lawler (1992), "The Empowerment of Service Workers : What, Why, How, and When," *Sloan Management Review*, 33(Spring), 31-39.
- Brown, S.P. and R.A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30(Feb), pp.63-77.
- Busch, P. and R.F. Bush (1978), "Women Contrasted to Men in the Industrial Salesforce: Job

- Satisfaction, Values, Role Clarity, Performance, and Propensity to Leave," *Journal of Marketing Research*, (August),pp.438-448.
- Campbell, J.P. and R.D. Pritchard(1976)," Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand-McNally,pp63-130.
- Churchill, G.A., N.M.Ford, S.W. Hartley, and O.C. Walker(1985),"The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 22(May), pp.103-118.
- Donnelly, J.H. Jr. and J.M. Ivancevish(1975)," Role Clarity and the Salesman," *Journal of Marketing*, 39(January),pp.71-74.
- George, W. R. and C. Gronroos(1991),"Developing Customer - Conscious Employees at Every Level : Internal Marketing" in Congram, C.A., eds, *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industrial*, AMA,pp.85-100.
- Gronroos, C.(1981),"Internal Marketing – An Integral Part of Marketing Theory," in Donnelly,J. H. and W. R. George,eds., *Marketing of Services*,AMA,pp.236-238.
- Harter, J.K., F.L. Schmidt, and T.L. Hayes(2002),"Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87,(2), pp.268-279.
- Hartline, M.D. and O.C. Ferrell(1996),"The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 64,(April), pp.35-50.
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, and L.A. Schlesinger(1994)," Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72 (March-April),pp.164-170.
- 井上哲浩(2007)『Webマーケティングの科学—リサーチとネットワーク』千倉書房.
- Jackson, S. and R. Schuler (1985)," A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, pp. 16-78.
- Kamakura, W.A., V. Mittal, F. Rosa, and J.A. Mazzon (2002),"Assessing the Service-Profit Chain," *Marketing Science*,21(3),pp.294-317.
- 木村達也(2007)『インターナル・マーケティング—内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社.
- Loveman, G.W.(1998),"Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance," *Journal of Service Research*,1(1),pp.18-31.
- Netemeyer,R. G.,M. W. Johnston, and S. Burton(1990)," Analysis of Role Conflict and Ambiguity in a Structural Equations Framework," *Journal of Applied Psychology*,75,2, pp.148-157.

- 野中郁次郎他(1978),『組織現象の理論と測定』千倉書房.
- Rizzo, J.R., R.J. House, and S.I. Lirtzman (1970),” Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, 15(June),pp.150-163. Rogers et al(1994)
- Sasser, W.E. and S. P. Arbeit (1976),”Selling Jobs in the Service Sector”, *Business Horizon*, July, pp.61-66.
- Schneider, B.(1991),”Service Quality and Profits: Can You Have Your Cake and Eat It Too?” *Human Resource Planning*,14(29, pp.151-157.
- Scott, S.G. and R.A. Bruce(1994),”Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal*, 37(June), pp.580-607.
- Singh,J. (1993),”Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts,” *Journal of Marketing*,57,(april,pp.11-31
- Solomon, M.R., C. Surprenant, J.A. Czepiel, and E.G. Gutman(1985),” A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter,” *Journal of Marketing*, 49(Winter), pp.99-111.
- Spiro, R. L. and B. A. Weitz(1990),” Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity,” *Journal of Marketing Research*, (February)pp.61-69.
- 高橋昭夫(1994)「サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティング・コンセプトについて—製品としての職務と消費者としての従業員という考え方—」『明大商学論叢』第76巻,第2号,pp.185-208.
- 高橋昭夫(1996)「インターナル・マーケティングの目標としての職務満足と生活満足の関係に関する実証的研究—工場交替勤務者を中心として—」『明治大学社会科学研究所紀要』第35巻,第1号,pp.21-64.
- Wieseke, J., M. Ahearne, S.K. Lam, and R. Dick(2009),”The Role of Leaders in Internal Marketing,” *Journal of Marketing*, 73(March),pp.123-145.